

Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de
MESTRE EM GESTÃO DE EMPRESAS



**Capital Humano: impacto da formação a nível salarial em
dois sectores distintos - a hotelaria e a banca**



Sandra Maria Santos Gameiro Henriques de Jesus de Brito Pereira

Lisboa
Julho 2001

O conteúdo desta dissertação reflecte as ideias da Autora e não responsabiliza a Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Rita Campos e Cunha pela sua dedicação, estímulo e disponibilidade na orientação desta dissertação e em especial, pela sua excelência no intelecto e no trato, o que só vem corroborar o seu *expertise* em relações humanas.

Ao Professor Doutor Manuel Pedro da Cruz Baganha, com quem colaborei no Gabinete da Secretaria de Estado do Tesouro e das Finanças, pelo voto de confiança que me concedeu e pela experiência que me proporcionou.

Ao actual Secretário de Estado do Tesouro e das Finanças, Mestre Rodolfo Vasco Lavrador por me ter convidado a colaborar com o seu Gabinete, não obstante a necessidade imperiosa de recolhimento por alguns dias para concluir o presente trabalho.

Ao Professor Doutor Mário Bairrada por toda a colaboração, estímulo e disponibilidade que sempre manifestou ao longo da elaboração deste trabalho e acima de tudo por me ter privilegiado com a sua amizade que estou certa, guardaremos por muitos longos e bons anos.

Ao Jorge por me acompanhar com entusiasmo, vivacidade e cumplicidade em todos os momentos da minha vida.

Ao Jorge, à minha mãe e aos meus queridos sogros deixo o meu agradecimento por toda a compreensão, colaboração e insuperável apoio, sem o qual não teria sido possível concluir este trabalho.

Ao meu filho Francisco por existir e ser a verdadeira luz inspiradora da minha vida.

A todos os meus amigos que contribuíram para a realização deste trabalho por tornarem o meu isolamento mais leve e os meus dias mais alegres.

Aos meus colegas do Ministério das Finanças, Ana Paula Pinto, Luís Grancho e Isabel Varatojo pelo sempre entusiasmado e inestimável auxílio prestado nos aspectos gráficos e estéticos do presente trabalho.

RESUMO

Neste trabalho procurou-se investigar a relação entre a formação académica e as taxas salariais aplicáveis no sector da banca e da hotelaria, assumindo-se que a formação teria um impacto mais forte no sector bancário, em especial, no subsector da banca de investimento.

Procedeu-se a uma análise empírica e a hipótese foi confirmada, sendo que, a formação tem efectivamente impacto na determinação salarial em todos os sectores estudados – apesar de modesto – com clara supremacia da variável qualificação – sendo certo que é precisamente na banca de investimento que o seu impacto é mais forte, conforme intuitivamente se previa.

Para além disso foram analisados os impactos diferenciados de várias variáveis na determinação salarial, alargando assim o espectro proposto pelo modelo neo-clássico das teorias do capital humano como tentativa de explicação das diferenças salariais entre trabalhadores

Na verdade, os resultados apurados fornecem alguma consistência à visão do capital humano como uma área de investimentos potenciais por parte dos indivíduos e das empresas, cujas decisões se fundamentarão na análise das relações custos-benefícios associadas a essas aplicações. Nesse contexto, a habilitação (educação/formação) parece ser a mais determinante daquelas variáveis neo-clássicas.

Sem embargo, este não ajustamento total por parte do modelo neo-clássico não lhe retira a importante posição que ocupa, na medida em que os resultados empíricos obtidos no nosso trabalho, à semelhança dos encontrados em muitos outros estudos, confirmam a relevância das variáveis do capital humano na explicação da realidade salarial, o que aliás é consistente com o ênfase atribuído a esta teoria no quadro da literatura sobre o tema.

Em conclusão, a remuneração dos indivíduos parece depender mais dos seus próprios atributos produtivos mas também das características da unidade produtiva a que pertencem e do próprio sector onde essa unidade se insere.

ÍNDICE SISTEMÁTICO

INTRODUÇÃO	1
I. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE O SECTOR DA BANCA EM PORTUGAL	4
1.1. Evolução e perspectivas do sector bancário português.....	4
1.1.1. A internacionalização do sector bancário português.....	7
1.2. Breve caracterização do sector bancário em 2000	9
1.3. Recursos humanos: o perfil profissional dos bancários.....	12
1.4. A gestão de recursos humanos no sector bancário	17
1.5. A política salarial e o sistema de recompensas no sector bancário português	21
1.6. A formação no sector bancário português	26
1.6.1. A formação académica para a área da gestão bancária.....	26
1.6.2. A formação profissional.....	26
1.6.3. A formação profissional e a política salarial - sua relação com o desempenho organizacional..	28
II. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DO TURISMO	31
2.1. Introdução ao fenómeno turístico	31
2.1.1. Perspectiva económica do turismo	35
2.2. O fenómeno turístico no mundo	37
2.2.1. A procura turística global.....	37
2.2.1.1. Origem e destino dos turistas no mundo	38
2.2.1.2. Motivações principais dos turistas mundiais	42
2.2.2. A oferta turística global.....	44
2.2.2.1. A hotelaria e a restauração	46
2.2.2.2. A aviação comercial.....	47
2.2.2.3. Os operadores turísticos	47
2.2.2.4. As agências de viagens e turismo	48
2.3. O turismo no quadro institucional da união europeia.....	49
2.3.1. Breve enquadramento histórico	49
2.4. O fenómeno turístico em Portugal	51
2.4.1. A procura no turismo interno	54
2.4.1.1. As férias dos portugueses.....	54
2.4.1.2. Caracterização dos visitantes estrangeiros em Portugal.....	57
2.4.1.3. Fluxos turísticos de portugueses residentes no estrangeiro	62
2.4.2. A oferta dos recursos turísticos nacionais	62

2.4.2.1. A estrutura da oferta turística nacional	66
2.5. Factores de competitividade do turismo português	74
2.6. Futuro e desenvolvimento do sector do turismo em Portugal	81
III. O SUBSECTOR DA HOTELARIA	85
3.1. Origens da hotelaria	85
3.2. Legislação aplicável ao sector da hotelaria	86
3.3. Indicadores relevantes sobre a hotelaria em Portugal.....	88
Hotéis-Apartamentos.....	92
3.4. Estrutura hoteleira	93
3.4.1. A organização dos estabelecimentos hoteleiros	93
3.5. Características do produto hoteleiro.....	95
3.6. A exploração hoteleira	95
3.6.7.1. Selecção e recrutamento:.....	105
3.6.7.2. A Formação Profissional.....	107
3.7. A formação académica no sector do turismo e da hotelaria.....	108
3.7.1. A história da Formação Turística e Hoteleira em Portugal	110
3.7.2. A oferta de formação académica inicial.....	112
3.7.3. A oferta de formação académica contínua	114
Reconversão	115
3.7.4. Formação específica para a área da Gestão Hoteleira.....	117
3.7.5. Saídas profissionais: a profissão de gestor hoteleiro	119
3.8. O mercado de emprego e as políticas salariais praticadas na hotelaria.....	122
3.8.1. O mercado de emprego na hotelaria	122
3.8.1.1. As condições de trabalho na hotelaria.....	124
3.8.2. Políticas salariais na indústria hoteleira	127
3.8.2.1. A existência de um sistema formal de retribuição	127
3.8.2.2. Tipo de benefícios salariais praticados na hotelaria.....	128
3.8.2.3. Diferenças salariais regionais e em função da categoria do estabelecimento hoteleiro	130
IV. CONCEITO DE CAPITAL HUMANO	131
4.1. O conceito de capital humano	131
4.2. Contributo das teorias do capital humano.....	136
4.3. A decisão de investimento em capital humano.....	139
4.3.1. Principais factores de decisão de investimento em capital humano	141

4.4. A Educação	143
4.4.1. Considerações gerais.....	143
4.4.2. Breve caracterização do sistema educativo em Portugal.....	145
4.4.3. Breves considerações sobre o sistema de ensino superior em Portugal.....	148
4.4.4. O ensino politécnico em Portugal.....	150
4.4.5. Critérios aferidores do nível de qualificação dos recursos humanos	151
4.5. A formação e o desenvolvimento	153
4.6. Limitações à teoria do capital humano	158
4.7. Análise crítica das teorias do capital humano.....	159
4.7.1. “Screening”/”Signalling”	159
4.7.2. Teorias do salário de eficiência	161
4.7.3. Teoria do agenciamento	163
4.7.4. Teoria dos “Insiders-Outsiders”	163
4.7.5. Teorias da Segmentação.....	164
4.7.6. Teoria da divisão espacial do trabalho.....	166
4.7.7. Teorias do Desequilíbrio	167
4.7.8. Teorias institucionalistas ou de abordagem interdisciplinar	167
4.8. Abordagem do capital humano aplicada à gestão de recursos humanos	168
4.8.1. O trabalhador como activo da empresa.....	169
4.8.2. A óptica do trabalhador como investidor	172
4.9. Óptica contabilístico-financeira - formas de medição do capital intelectual.....	180
4.9.1. O conceito de capital intelectual.....	180
4.9.2. Métodos de mensuração do capital intelectual	183
4.9.2.1. Breve apresentação de outras metodologias propostas	184
4.9.3. O caso específico da mensuração do capital humano	187
4.9.3.1. Outros indicadores apresentados para a medição dos recursos humanos.....	188
4.10. Considerações finais	190
4.10.1. O investimento em capital humano e a contrapartida nas organizações - a existência de vantagens competitivas sustentadas.	190
4.10.2. O investimento em capital humano e a contrapartida nas pessoas – as taxas salariais aplicáveis.	207
V. REMUNERAÇÃO E POLÍTICAS DE COMPENSAÇÃO SALARIAL	209

5.1. Introdução.....	209
5.2. Caracterização do mercado de trabalho	210
5.3. Breves considerações sobre o sistema de recompensas e a compensação salarial.....	214
5.3.1. Os objectivos do sistema de compensação e incentivos	217
5.3.2. Factores determinantes da estrutura salarial.....	221
5.3.3. Formas de determinação dos salários em Portugal	224
5.4. A gestão dos sistemas de remuneração: diferentes formas e conteúdos.....	225
5.4.1. Tipo de recompensas salariais mais praticadas	227
5.5. A relação entre o sistema de remuneração e a performance individual e organizacional ...	233
VI. ANÁLISE EMPÍRICA.....	239
6.1. Operacionalização das hipóteses	239
6.2. Metodologia adoptada	240
6.2.1. Universo	240
6.2.2. Variáveis utilizadas.....	243
6.2.3. Características das fontes estatísticas utilizadas	245
6.2.3.1. Os Quadros de Pessoal (Anexo I)	245
6.2.3.2. O Balanço Social (Anexo II)	247
6.3. Análise Estatística	248
6.4. Resultados	250
6.4.1. Estatística descritiva das variáveis.....	250
6.4.1.1. Remuneração base média para o ano de 1986	250
6.4.1.2. Remuneração base média para o ano de 1991	251
6.4.1.3. Remuneração base média para o ano de 1998	251
6.4.1.4. Conclusões	252
6.4.2. Estatística descritiva: análise univariada.....	252
6.4.2.1. Habilitações/Remuneração base e ganho	252
6.4.2.2. Antiguidade/Remuneração base e ganho	255
6.4.2.3. Grupo etário/Remuneração base e ganho.....	256
6.4.2.4. Sexo/Remuneração base e ganho.....	257
6.4.2.5. Qualificação/Remuneração base e ganho.....	258
6.4.2.6. Dimensão/Remuneração base e ganho.....	259
6.4.2.7. Conclusões	260
6.4.3. Resultados (Hipótese 1)	261
6.4.4. Resultados (Hipótese 2)	263
6.4.5. Resultados (Hipótese 3)	264

6.4.6. Resultados (Hipótese 4)	268
VII. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	273
7.1. Introdução.....	273
7.2. Limitações do modelo de análise e bases de dados utilizadas.....	273
7.3. Conclusões gerais.....	276
ANEXO I Quadros de Pessoal (instrumento de notação)	281
ANEXO II Balanço Social (instrumento de notação).....	285
BIBLIOGRAFIA	298
ÍNDICE REMISSIVO	323
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	328

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Caracterização geral do sector (anos 1999 e 2000 e variação).....	9
Quadro 2 Evolução do número de bancos em Portugal (1990-2000) (Actividade doméstica).....	10
Quadro 3 Tipo de contratação.....	14
Quadro 4 Caracterização dos empregados bancários.....	15
Quadro 5 Níveis de Escolaridade / Ensino.....	16
Quadro 6 Transformações de competências presentes nas funções da banca durante a década de 1980	18
Quadro 7 Resultados da acção da Inspeção-Geral do trabalho (IGT) em dezembro de 2000....	20
Quadro 8 Número de pré-reformas por sexo e idades na banca.....	20
Quadro 9 Formação Académica dos Gestores de Recursos Humanos na Banca Portuguesa.....	21
Quadro 10 Taxas de Sindicalização na Banca e nos Seguros em 10 Países da UE.....	22
Quadro 11 Objectivos dos Sistemas de Recompensas dos Bancos	23
Quadro 12 Nível de Determinação do Salário-Base por Categorias.....	24
Quadro 13 Nível de Determinação de Incentivos por Categorias	25
Quadro 14 Métodos utilizados para a avaliação da eficácia da formação	27
Quadro 15 Chegadas de Turistas às Fronteiras e Receitas Atribuídas ao Turismo	33
Quadro 16 Exportações mundiais de bens e serviços em 1998.....	36
Quadro 17 Os 15 principais países ao nível de despesas em turismo.....	38
Quadro 18 Chegadas internacionais de turistas por regiões em 1998 (%).....	40
Quadro 19 Os 15 principais destinos turísticos entre 1950 e 1999	41
Quadro 20 Número de turistas por habitante nos principais destinos turísticos em 1999.....	42
Quadro 21 Os principais destinos turísticos, por chegadas e por receitas em 1999.....	52
Quadro 22 Balança Turística.....	53
Quadro 23 Motivações dos turistas em Portugal.....	58
Quadro 24 Permanência média, por país de origem em 1998	60
Quadro 25 Características principais das formas de turismo mais relevantes em Portugal.....	64
Quadro 26 Análise SWOT – strengths, weakness, opportunities and threats:.....	76
Quadro 27 Número de Estabelecimentos Hoteleiros em Funcionamento por NUTS II.....	88

Quadro 28 Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos	90
Quadro 29 Taxas de Ocupação-Cama nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos E Apartamentos Turísticos por Regiões (%).....	91
Quadro 30 Preço Médio por Dormida nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos	92
Quadro 31 Distribuição do Pessoal ao Serviço na Hotelaria, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos, por NUTS II.....	102
Quadro 32 Receitas e encargos com o pessoal.....	103
Quadro 33 Formação turística inicial – nível de habilitação	113
Quadro 34 Sistema de Ensino. Formação Inicial.....	114
Quadro 35 Formação turística contínua – tipo de formação	115
Quadro 36 Formação turística – unidades móveis	115
Quadro 37 Apreciação Quantitativa da Oferta Formativa	116
Quadro 38 Ensino Público.....	118
Quadro 39 Nível de escolaridade dos jovens (Estrutura, %)	146
Quadro 40 Evolução dos alunos matriculados/concluíram o ensino secundário nos últimos anos	147
Quadro 41 Evolução do número de alunos matriculados no ensino superior.....	148
Quadro 42 Evolução do número de alunos que concluíram o ensino superior.....	149
Quadro 43 Evolução do número de mestres no ensino superior.....	149
Quadro 44 Estrutura de Habilitações da Sociedade Portuguesa	150
Quadro 45 Níveis de instrução dos pais.....	150
Quadro 46 Situação da Inovação em Portugal comparativamente à União Europeia	151
Quadro 47 Evolução do número de Doutoramentos em Portugal	153
Quadro 48 Total de docentes nas universidades e politécnicos	153
Quadro 49 Custos directos e indirectos	185
Quadro 50 Regimes de protecção para activos intelectuais.....	206
Quadro 51 Efeitos marginais na taxa salarial horária	222
Quadro 52 Aumento da dispersão em grupos homogéneos.....	223
Quadro 53 Caracterização das empresas abrangidas no estudo para o ano de 1998.....	242
Quadro 54 Habilitações/Remuneração base e ganho.....	252
Quadro 55 Antiguidade/Remuneração	255

Quadro 56 Grupo etário/Remuneração base e ganho.....	256
Quadro 57 Sexo/Remuneração base e ganho	257
Quadro 58 Qualificação/Remuneração base e ganho.....	258
Quadro 59 Dimensão/Remuneração base e ganho.....	259
Quadro 60 Diferenças de remuneração base e ganho para níveis de habilitação em 1998	261
Quadro 61 Resultados da regressão múltipla para a remuneração base e o ganho incluindo os três sectores.....	263
Quadro 62 Resultados da regressão múltipla para a remuneração base e o ganho por sector (1998)	264
Quadro 63 Contribuição de cada variável da regressão múltipla.....	266
Quadro 64 Matriz de correlações para o sector da hotelaria.....	270
Quadro 65 Matriz de correlações para o sector da banca.....	271

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolução do número de balcões domésticos.....	11
Figura 2 Evolução do número de empregados	13
Figura 3 Variação das receitas mundiais por turista.....	34
Figura 4 Origem dos turistas a nível mundial.....	39
Figura 5 Estrutura do turismo internacional por grandes regiões	40
Figura 6 Peso das receitas turísticas no PIB 1997.....	51
Figura 7 Evolução da Balança Turística	54
Figura 8 Entradas de estrangeiros e de turistas 1998.....	57
Figura 9 Situação perante o trabalho dos estrangeiros que visitam Portugal.....	59
Figura 10 Gastos médios dos turistas em Portugal.....	61
Figura 11 Tipos de turismo mais relevantes em Portugal.....	63
Figura 12 O Conceito de Produto Turístico.....	68
Figura 13 Motivações Principais da Procura Relativamente ao Turismo Português	69
Figura 14 O Sistema da Oferta Turística em Portugal	70
Figura 15 Caracterização do “Negócio Turístico” por Regiões.....	71
Figura 16 Definição dos produtos turísticos prioritários numa óptica internacional.....	72
Figura 17 Bases para uma proposta global para Portugal como destino turístico	73
Figura 18 Proposta de valor global para Portugal.....	74
Figura 19 Organigrama Típico de Estabelecimentos Hoteleiros.....	94
Figura 20 N° de Directores de Hoteis, em Portugal.....	121
Figura 21 Taxas de Escolarização em Portugal (em %).....	146
Figura 22 A carteira de recursos humanos.....	171
Figura 23 Relação com os clientes	186
Figura 24 Conhecimento organizacional (sua dimensão, antecedentes e consequências)	193
Figura 25 Equidade externa: diferença entre a oferta e procura em diferentes mercados.....	220

PRINCIPAIS ABREVIATURAS UTILIZADAS

ABN	ABN Amro, Bank N.V. (Sucursal)
ACTV	Acordo Colectivo de Trabalho Vertical
ALVES RIBEIRO	Banco Alves Ribeiro, SA
APB	Associação Portuguesa de Bancos
ARGENTARIA	Argentaria, Caja Postal y B. Hipotecario, SA
ARGENTARIA NEG	Banco de Negócios Argentaria, SA
ATM's	Auto Teller Machine
BAI	Banco Africano de Investimentos, SARL (Sucursal)
BANCO BPI	Banco BPI, SA
BANIF	Banco Internacional do Funchal, SA
BARCLAYS	Barclays Bank PLC (Sucursal)
Bb	Banco do Brasil, SA
BBV	Banco Bilbao Vizcaya
BCA	Banco Comercial dos Açores, SA
BCE	Banco Central Europeu
BCI	Banco Comércio e Indústria
BCN	Bancos Centrais Nacionais
BCP	Banco Comercial Português, SA
BCPA	Banco de Investimento, SA
BES	Banco Espírito Santo, SA
BESI	Banco Espírito Santo de Investimento, SA
BIC	Banco Internacional de Crédito
BIC	Banco Internacional de Crédito, SA
BIG	Banco de Investimento Global, SA
BII	Banco de Investimento Imobiliário, SA
BNC	Banco Nacional de Crédito Imobiliário, SA
BNP	Banque Nationale de Paris (Sucursal)
BNU	Banco Nacional Ultramarino, SA
BOSTON	Bankboston Latino Americano, SA

BOT	The Bank of Tokyo – Mitsubishi, SA
BP	Banco de Portugal
BPA	Banco Português do Atlântico, SA
BPI	Banco Português de Investimento
BPI	Banco Português de Investimento, SA
BPI, SGPS	Banco Português de Investimento, SGPS, SA
BPN	Banco Português de Negócios, SGPS, SA
BPP	Banco Privado Português, SA
BPSM	Banco Pinto & Sotto Mayor, SA
BSN	Banco Santander de Negócios Portugal, SA
BTA	Banco Totta & Açores, SA
BTE	Boletim do Trabalho e do Emprego
BTSI	Banco Totta & Sottomayor de Investimento, SA
CCCAM	Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo
CCTV	Contrato Colectivo de Trabalho Vertical
CE	Comunidades Europeias
CEE	Comunidade Económica Europeia
CENTRAL	Central Banco de Investimento, SA
CEO	Chief Executive Officer
CETELEM	Banco Cetelem, SA (Sucursal)
CGD	Caixa Geral de Depósitos, SA
CITI	Citibank Portugal, SA
CL	Crédit Lyonnais Portugal, SA
CPP	Crédito Predial Português, SA
CREDIBANCO	Banco de Crédito Pessoal, SA
DEUTSCHE BANK	Deutsche Bank (Portugal), SA
DGT	Direcção-Geral do Tesouro
DL	Decreto-Lei
ESHTE	Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
EU	União Europeia
EUROSTAT	Estatísticas da União Europeia
FMI	Fundo Monetário Internacional

ICEP	Investimento, Comércio e Turismo de Portugal
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IFB	Instituto de Formação Bancária
IGT	Inspecção-Geral do Trabalho
INE	Instituto Nacional de Estatística
INFT	Instituto Nacional de Formação Turística
INOFOR	Instituto para a Inovação na Formação
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
NUTS	Núcleo Unidade Territorial
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento da Europa
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
POC	Plano Oficial de Contabilidade
QCA	Quadro Comunitário de Apoio
ROA	Rendibilidade de Activos
SBC	Sindicato dos Bancários do Centro
SBN	Sindicato dos Bancários do Norte
SBSI	Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas
SEBC	Sistema Europeu dos Bancos Centrais
SNQTB	Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários
UEM	União Económica e Monetária
VAB	Valor Acrescentado Bruto

INTRODUÇÃO

O presente trabalho versa sobre a problemática das diferenças salariais entre trabalhadores no âmbito das teorias do capital humano e, concretamente, no impacto da formação académica nas taxas salariais aplicáveis em dois sectores distintos – a hotelaria e a banca.

O tema escolhido foi motivado pela constatação, enquanto docente, de que o sector do turismo, em especial a hotelaria parecia ainda hoje não privilegiar a formação académica superior, mas antes, pelo contrário, colocar a ênfase na experiência profissional.

Naturalmente que, em parte, esta realidade era explicável na medida em que essa formação outrora não existia, não estava institucionalizada, como actualmente já sucede. Daí que os profissionais do sector apresentassem uma tendência para não valorizar aquilo que o mercado não oferecia – não tendo tido eles próprios, na maioria – salvo raras excepções de profissionais com formação adquirida em escolas estrangeiras – acesso a essa formação.

Esta realidade contrastava visivelmente com aquilo que se observava em outros sectores, nomeadamente o sector bancário e a área financeira que, por excelência, absorvem grandes quantidades de profissionais cuja formação académica é considerada de nível superior (muitas vezes inclusivamente com graus superiores a licenciatura).

Assim, seria expectável que este panorama tivesse reflexos e uma incidência muito directa nos pacotes salariais praticados, atendendo a que, regra geral, os salários são mais elevados para profissionais com maiores qualificações académicas e cuja especialidade de conhecimentos implique que a oferta seja menor do que a procura exigiria. Certamente esta é uma das razões pelas quais o mercado absorve a maior parte dos alunos formados em gestão hoteleira, mas oferece salários relativamente parcos – mesmo para cargos de direcção – quando comparados com outros sectores.

Como docente de cursos académicos de gestão na área do turismo deparava-me muitas vezes com a desmotivação dos alunos relativamente à visibilidade e credibilidade externa dos seus cursos, designadamente da valorização que seria concedida aos mesmos pelos potenciais

empregadores. Creio que, nestes últimos anos, de forma gradual, se tem verificado uma tendência do mercado no sentido de fomentar e acreditar a formação académica dos profissionais do sector do turismo como forma, inclusivamente, de promover o seu prestígio sócio-profissional no âmbito interno e relativamente à sociedade em geral.

Foi este contexto que me levou a optar pelo tema do “*Capital Humano: impacto da formação a nível salarial em dois sectores industriais – a hotelaria e a banca*”.

O trabalho proposto tem assim como objectivo aferir a correlação existente entre a formação académica e as taxas salariais aplicáveis em dois sectores nacionais distintos. Na realidade, pareceu-nos que estes dois sectores apresentariam situações algo paradigmáticas, na medida em que, genericamente, se verifica ao nível de cargos de gestão na banca, um *high profile* académico acompanhado de níveis salariais francamente elevados e, ao contrário, na hotelaria, uma relação entre estes dois factores positivamente mais baixa.

Por esse motivo e de forma a que a análise produzisse resultados mais ilustrativos e conclusivos decidimos dividir o sector da banca em dois subsectores distintos – a banca comercial e a banca de investimento. Na verdade, este último sector, sendo relativamente recente em Portugal, está direccionado para a valorização das habilitações académicas e para a apresentação de índices de elevada produtividade e rendibilidade. Daí que a formação se pudesse revelar francamente mais determinante nas taxas salariais aplicáveis neste subsector do que na banca comercial ou na hotelaria. Por outro lado, do lado do turismo, decidimos concentrar o estudo no subsector hoteleiro por nos parecer francamente mais interessante e expressivo do que a restauração ou as agências de viagens, não só em termos quantitativos mas também em termos qualitativos

Pretendeu-se assim efectuar um estudo que pudesse vir a confirmar esta observação empírica e que, de algum modo, permitisse encontrar algumas respostas para hipóteses correlacionadas como as seguintes:

- As taxas salariais aplicáveis são diferentes consoante o nível de habilitações académicas;
- Qual o peso relativo das variáveis que influenciam a determinação da taxa salarial aplicável;
- O peso relativo das habilitações académicas é diferente consoante o sector, sendo mais determinante por esta ordem: banca de investimento, banca comercial e hotelaria;

- As organizações que investem mais em capital humano apresentam índices mais elevados de produtividade.

Assim com o desiderato de encontrar respostas satisfatórias para todas estas hipóteses que esperávamos poder ver confirmadas, corroborando assim a nossa intuição, procedemos ao longo de sete capítulos ao enquadramento e contextualização das matérias fundamentais para compreender os temas estudados.

Neste contexto, seguido desta introdução, prosseguiremos com um primeiro capítulo onde se destaca uma breve descrição do sector bancário com ênfase para o perfil dos bancários e as suas principais características. No segundo capítulo, tecemos algumas considerações sobre o sector do turismo para uma melhor compreensão do fenómeno turístico no mundo e em Portugal e uma caracterização dos fluxos turísticos mais relevantes. No terceiro capítulo, tentámos descrever o sector da hotelaria em Portugal com especial enfoque para a caracterização da empresa hoteleira e dos recursos humanos existentes neste subsector. No quarto capítulo, dedicámo-nos principalmente ao estudo do conceito de capital humano e do valioso contributo destas teorias para uma melhor compreensão das desigualdades salariais. No quinto capítulo, ensaiámos uma caracterização do mercado de trabalho português, bem como das principais formas de determinação dos salários e do tipo de recompensas salariais mais utilizadas no nosso país. No sexto capítulo, procedemos a uma análise empírica com base em duas fontes estatísticas – os Quadros de Pessoal e o Balanço Social – com o objectivo de confirmar as hipóteses enunciadas que ficaram atrás indicadas. Por fim, no capítulo sétimo terminámos com a discussão e as conclusões principais do estudo efectuado e cremos ter encontrado respostas satisfatórias para todas as hipóteses formuladas que, regra geral, resultam confirmadas pela nossa análise.

Concluimos assim que as teorias do capital humano contribuem como tentativa de explicação das desigualdades salariais entre trabalhadores através do aumento da sua produtividade e, consequentemente, dos salários auferidos em ciclo de vida, mas apenas explicam parcialmente essas diferenças salariais, sendo estas influenciadas por outras variáveis que não estão enquadradas no modelo do capital humano.

PARTE I

I. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE O SECTOR DA BANCA EM PORTUGAL

1.1. Evolução e perspectivas do sector bancário português

Em Portugal, a década de setenta foi fortemente marcada pelo crivo das nacionalizações, o que, naturalmente, teve repercussões no sector bancário. De facto, a partir de 1975 foram nacionalizados todos os bancos existentes em Portugal¹, bem como, as grandes empresas industriais.

Esta situação só sofreu alterações nos anos oitenta, não só com a revisão constitucional em 1982 (que permitiu a abertura dos sectores nacionalizados a capitais privados), mas também com o processo de adesão de Portugal às Comunidades Europeias em 1986 e ainda com o início da liberalização do sistema financeiro. De facto, em 1984, por força da aprovação do DL n° 51/84, de 11 de Fevereiro foi definido um quadro institucional e legal do sistema financeiro nacional, cuja legislação, na sequência da abertura do sector bancário à iniciativa privada por efeito do DL n° 406/83, de 19 de Novembro, permitia o estabelecimento de novos bancos portugueses ou estrangeiros². Segue-se o “boom” bolsista ocorrido em 1986/1987 e a privatização dos bancos nacionalizados, que teve o seu início em 1989. Nos quatro anos seguintes, foram privatizados seis bancos.

¹ Com três excepções: as sucursais do Lloyds, do Credit Lyonnais e do Banco do Brasil (além das Caixas Económicas e das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo). O processo nacionalizador foi despoletado pelo DL n° 132-A/75, de 14 de Março e sedimentado pelo DL n° 729-F/75, de 22 de Dezembro.

² A este propósito, convirá referir que entre os anos de 1984 e 1992, 21 bancos privados iniciaram a sua actividade em Portugal, sendo que, três destes eram bancos comerciais com capitais portugueses (BCP, BCI e BIC) e 11 com capitais estrangeiros – todos os restantes eram bancos de investimento.

No sector público, foram instituídos dois grupos financeiros, liderados pela Caixa Geral de Depósitos³ e pelo Banco de Fomento Nacional, como forma do Governo poder intervir em determinadas actividades, através da sua presença no mercado.

Neste contexto, e com o consequente desenvolvimento dos mercados monetário, financeiro e cambial, o sector bancário português foi protagonista de rápidas e profundas transformações até ao início dos anos noventa. Consequentemente, verificou-se um considerável aumento da competitividade, evidenciado no decréscimo significativo das margens de intermediação (4,6% em 1991 e 1,8% em 1998) e no aumento da velocidade de ajustamento a alterações das taxas de juro nos mercados internacionais. Na verdade, para além da privatização de importantes empresas do sector, os anos noventa foram marcados pela eliminação de barreiras à entrada na actividade bancária e pela liberalização do respectivo sector com a aprovação do Regime Geral das Instituições de Crédito e das Sociedades Financeiras (RGICSF) através do Decreto-Lei nº 298/92, de 31 de Dezembro⁴. De facto, a liberalização e a desregulamentação do sector financeiro criaram condições para que este se tenha tornado cada vez mais competitivo e orientado para o mercado, prescindindo de mecanismos restritivos proporcionados por enquadramentos competitivos distorcidos. A liberalização aparece, assim, ligada à transparência.

É também por esta altura que se inicia o processo de concentração bancária através de fusões e aquisições,⁵ como consequência lógica da necessidade de redução de custos e de obtenção de dimensão face à concorrência europeia e internacional. Os grupos financeiros têm procurado, através da dimensão e da concentração de esforços, não só garantir economias de escala ao nível dos custos e das redes de distribuição, mas também da criação de valor – a diversificação do seu mercado, o surgimento de novas oportunidades de negócio e ainda a constituição de grupos financeiros e estratégias de competitividade que permitam responder aos desafios da globalização e da criação da moeda única, bem como da própria evolução tecnológica. A evolução das tecnologias de informação veio acelerar o processo de globalização dos mercados, criando condições para um mercado aberto e de concorrência quase perfeita, levando mesmo ao

³ O Grupo Caixa incluía o Banco Nacional Ultramarino e a seguradora Fidelidade.

⁴ Este diploma foi posteriormente alterado pelos Decreto-Lei nº 287/93 e nº 246/96, através da transposição para a ordem jurídica interna das Directivas nº 77/780/CEE, nº 89/646/CEE, nº 94/19/CEE, nº 93/22/CEE, nº 95/26/CE e nº 96/13/CE.

⁵ Segundo Leite (1996), p.2, “À semelhança do verificado noutros mercados Europeus, também para alguns intervenientes no mercado nacional a opção de reestruturação por fusões e aquisições se revelou como a forma possível de resposta aos novos desafios.”

estabelecimento de alianças estratégicas e de acordos de cooperação entre bancos (a título de exemplo, a compatibilização de ATMs e os esquemas universais de cartões de crédito).

Por outro lado, uma posição forte no mercado doméstico, para além de criar barreiras à entrada dos potenciais concorrentes, permitia ainda desenvolver uma estratégia a nível internacional e um melhor acompanhamento das operações dos principais clientes no estrangeiro. Do ponto de vista político, o objectivo primordial prendia-se com a estabilidade do sector bancário, também obtido através de legislação (*vg.* Lei-Quadro das Privatizações) que, embora com significativos problemas de compatibilidade com as regras de Direito Comunitário, privilegiava os interesses nacionais na aquisição de capital bancário.

De acordo com dados revelados pelo Banco Central Europeu⁶ (BCE, 1999), o sector bancário português em 1997 apresentava um rácio de concentração superior a 75%, bastante acima da média europeia, cujos valores rondavam os 53%, apenas ultrapassado por países como a Suécia, a Holanda, a Finlândia e a Dinamarca. Esta informação é, aliás, inteiramente corroborada pelo facto dos cinco maiores grupos financeiros portugueses deterem cerca de 80% dos Resultados Líquidos totais, 82% dos recursos obtidos de Clientes e 77% do Crédito Concedido, segundo dados para o ano de 1998. No entanto, convém não olvidar que a escala nacional é extremamente exígua quando confrontada com os frutos da globalização a nível bancário na Europa (por exemplo, os activos do Banco Santander Central Hispano [BSCH] são duas vezes superiores ao total da banca privada portuguesa) e no resto do mundo.

Continua assim a justificar-se um esforço de concentração da banca nacional, ou de afirmação no quadro geográfico ibérico⁷, o que se comprova pela consolidação BCP⁸/Banco Mello já no

⁶ Com a criação do euro em 01.01.99, os Bancos Centrais Nacionais (BCN) da Zona Euro continuarão a ser os bancos centrais dos seus Estados Membros mas passarão a ser também membros do Sistema Europeu dos Bancos Centrais (SEBC), prosseguindo os mesmos objectivos e participando no desempenho das atribuições concedidas ao SEBC ou, mais especificamente, aos Euro sistemas, subconjunto formado pelo Banco Central Europeu e pelos 11 BCN dos países da Zona Euro. Os BCN passarão assim a ser, simultaneamente, uma instituição nacional e parte de uma instituição europeia, sendo útil distinguir entre subsidiariedade e descentralização para perceber melhor como se repartem as duas principais funções do banco central – a defesa da estabilidade monetária e a preservação da estabilidade do sistema financeiro em sentido amplo – pelo BCE e pelos BCN da Zona Euro.

⁷ Convirá, a este propósito realçar que foram duas grandes fusões, ocorridas no mercado espanhol em 1999, que deram origem aos dois maiores bancos da Península Ibérica, o BSCH (maior banco da península ibérica e o oitavo maior do mundo) e o Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

⁸ Aliás, o esforço de posicionamento estratégico, em antecipação ao futuro, por parte do Grupo BCPAtlântico é claro, designadamente através das recentes operações de aquisição e fusão no mercado doméstico (BPA, BPSM, Banco Mello e Interbanco), do estabelecimento de parcerias com operadores estrangeiros com vista à expansão geográfica – quer apoiada na distribuição remota (acordo com o Banco Sabadell), quer através de uma presença

decurso do último ano (Janeiro/2000) e pelo malogrado o projecto de fusão entre o BES e o BPI. Na verdade, e apesar do dinamismo revelado pelo sector bancário no processo de consolidação na década de noventa, alguns estudos revelam que as fusões e aquisições vão prosseguir⁹. As vinte maiores instituições representam actualmente metade da capitalização global financeira, sendo que, na Europa, os dez maiores bancos detêm 50% da capitalização bolsista e nos Estados Unidos da América os dez maiores absorvem cerca de 70%. De salientar ainda que a consolidação do sector bancário representou entre 9,9% e 25,5% do total das fusões e aquisições realizadas entre 1999 e 2000. Em Portugal, a consolidação da banca ascendeu a 1352 milhões de contos, sem incluir a vertente seguradora. Por outro lado, é visível que a experiência europeia diferiu muito da norte-americana. É que os Bancos europeus têm tomado posições em outras entidades como uma forma de ganhar terreno na luta pelas aquisições domésticas e externas¹⁰, na maior parte das vezes por via amigável, por contraposição às ofertas públicas de aquisição (OPAs) hostis, mais frequentes no mercado norte-americano.

1.1.1. A internacionalização do sector bancário português

Quanto à internacionalização do sector bancário português, vários autores defendem que só se pode falar de internacionalização se houver investimento. Daí que, até aos anos noventa, não se possa propriamente falar de internacionalização, mas, tão só, da existência de bancos correspondentes e de algumas sucursais. No entanto, a natural internacionalização dos mercados financeiros e alguns processos de troca de participações entre bancos portugueses e europeus, levaram a que este sector tenha desempenhado um papel activo e pioneiro em termos de investimento no estrangeiro, com presença no Brasil, nos países da Europa de Leste, na África e na Ásia. O processo tem passado frequentes vezes pela constituição de alianças com parceiros

alicerçada em redes de sucursais (na Polónia e Grécia) e ainda o desenvolvimento de programas relacionados com novas tecnologias (acordo com a EDP para a abordagem de negócios da “nova economia”).

⁹ Fonte: “Research” da UBS Warburg.

¹⁰ Veja-se o caso do BSCH e do BBVA que detêm 45% e 30% do sector bancário da América Latina, respectivamente. O BSCH, que em Portugal detém o Totta e o CPP, é também detentor de 5,1% do francês Société Generale, 7% do italiano San Paolo IMI, 10% do britânico Royal Bank of Scotland e 5% do alemão Commerzbank. O BBVA, também presente no mercado português, detém 3,75% do francês Crédit Lyonnais sob forte tomada de posições, 5,5% da francesa AXA e 10,5% do italiano BNL. Em Portugal, apesar da diminuta dimensão, as ligações também já se fazem sentir, pois o BES é detido em 6,2% pelo Crédit Agricole que detém 10% do Crédit Lyonnais e 15% da Banca Intesa. Por sua vez, os italianos detêm 6,4% do BCP que possui 8,5% do espanhol Sabadell e o BPI é detido em 15% pelos espanhóis do La Caixa.

estratégicos, visando, por essa via, aumentar rapidamente a dimensão e a quota em mercados locais.

Porém, a concretização do mercado único, corolário da liberdade de circulação de capitais, coloca, no entanto, uma série de oportunidades e também de ameaças para as instituições financeiras europeias em geral e, para as portuguesas em particular. Na verdade, a expansão do comércio e investimento externo, as possibilidades de abordagem de atractivos nichos de mercado no estrangeiro, a diversificação de negócios e o reforço da estrutura de capitais são seguramente oportunidades de negócio. Por outro lado, a penetração do mercado doméstico por parte de instituições estrangeiras, as dificuldades de *funding*, e a compressão das margens de intermediação são ameaças que exigem, na procura da dimensão adequada, a prossecução de estratégias de internacionalização como factores-chave de sucesso.

Acresce que o Banco Central Europeu, a autoridade monetária do Euro, prevê que a moeda única tenha um efeito impulsionador do processo de internacionalização da banca, uma vez que defende que os efeitos estruturais e concorrenciais gerados pela UEM terão um impacto muito maior sobre a rentabilidade dos bancos do que os custos de transição para o Euro. É inegável que os bancos terão um papel fundamental na concretização da terceira fase da União Económica e Monetária e, consequentemente, no processo de transição para a adopção generalizada do Euro como moeda dos países aderentes. Na realidade, o impacto da moeda única deve ser perspectivado no actual contexto, ou seja, como um elemento meramente adicional no programa de constituição de um mercado único de serviços financeiros na Europa. É sabido que alguns dos custos associados à introdução do Euro, designadamente os que se referem à modernização e adequação dos sistemas de pagamentos, ocorreriam a médio prazo independentemente da existência deste. Aliás, na hipótese de introdução rápida do Euro (“big bang”) os custos directos da sua adopção foram estimados para o conjunto da União Europeia em 8 a 19 milhares de milhões de ECUs, ou seja, entre 5 a 6% dos custos operacionais anuais da banca.

A introdução do Euro funcionará como catalizador do processo de integração e liberalização financeiras em curso, com efeitos globais no sentido de aumento da concorrência, sendo este um dos factores que vem contribuir para a explicação de uma redução da margem de intermediação, que se tem procurado inverter através do desenvolvimento de estratégias de diferenciação do produto e de segmentação por tipo de cliente. O Euro eliminará ainda os riscos de câmbio,

reduzindo os custos de transacção relativos aos fluxos de capitais e ao comércio de mercadorias, aumentando o potencial para investimento e crescimento e, em geral, um aumento da procura de serviços financeiros. Conclui-se, por conseguinte, que a longo prazo todo este processo de ajustamento deverá resultar num sector bancário mais forte e eficiente e gerar maiores ganhos para os clientes decorrentes de uma concorrência mais intensa, o que tenderá a traduzir-se num incremento da transparência, expondo com facilidade as discrepâncias de preços praticados entre instituições financeiras de países distintos.

1.2. Breve caracterização do sector bancário em 2000

De acordo com informação divulgada pela Associação Portuguesa de Bancos e pelo Banco de Portugal, salientamos os principais indicadores e valores de referência reportados à actividade do sector bancário durante o primeiro semestre de 2000:

Quadro 1
Caracterização geral do sector (anos 1999 e 2000 e variação)

VARIÁVEIS (Actividade Global)	Junho		Variações	
	2000	1999	Absol.	Rel. (%)
1. Dados Gerais				
Número de Instituições Bancárias	46	53	-7	-13,2
Activo Líquido	269 606	230 956	38 650	16,7
Crédito sobre Clientes	133 198	107 407	25 791	24,0
Débitos a Clientes (Débitos + Títulos)	142 781	127 776	15 005	11,7
Número de Balcões (Global)	5 511	5 238	273	5,2
Número de empregados (Global)	60 641	61 265	-624	-1,0
Resultado Bruto de Exploração	1 856	1 731	125	7,2
Resultado do Exercício	1 052	873	179	20
2. Indicadores (%)				
Solvabilidade Bruta	10,1	9,7	0,4	
Custos Operativos/Produto Balcão	55,8	56,1	-0,3	
Nº de Empregados por Balcão	11	12	-1	
Rentabilidade Bruta dos Capitais Próprios	31,5	32,4	-0,9	
Rentabilidade dos Capitais Próprios	13,5	12,6	0,9	

Fonte: APB, Boletim Informativo, Dezembro de 2000.

A evolução registada, apesar do comportamento favorável de alguns factores, parece indicar um abrandamento na capacidade do sector para gerar resultados.

Conforme se poderá constatar através do quadro seguinte, verificou-se um crescimento exponencial entre os anos de 1990 a 1998, tendo o número de bancos existentes duplicado e atingindo 64 em 1998, mostrando uma tendência sustentada de aumento do peso da indústria no PIB com rendibilidade atractiva. Porém, o ano de 1999 e o primeiro semestre de 2000 demonstram uma decaída no universo das instituições bancárias existentes em Portugal, com, respectivamente, 53 e 46 instituições a operar em Portugal¹¹.

Quadro 2
Evolução do número de bancos em Portugal (1990-2000)
(Actividade doméstica)

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
32	35	36	44	45	48	51	61	64	53	46

FONTE: Banco de Portugal (Relatórios anuais, vários anos)

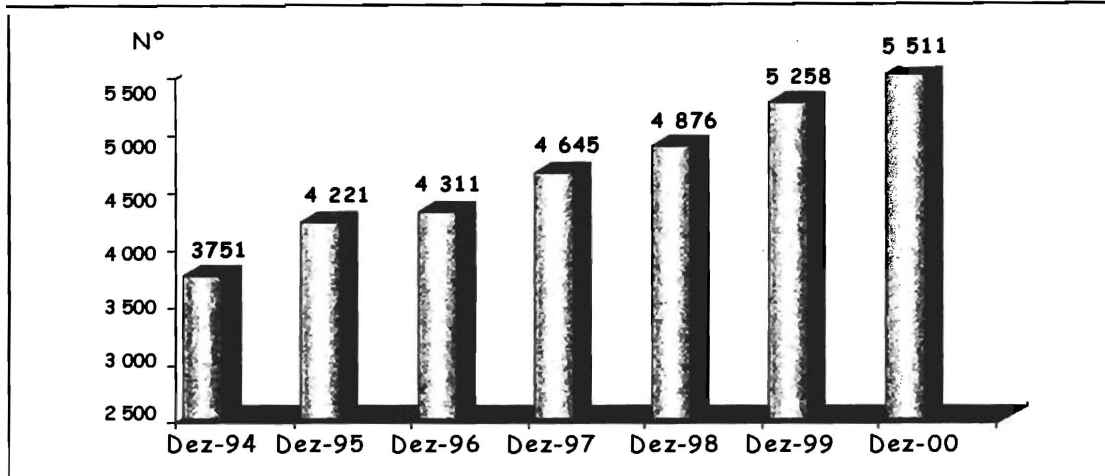
Apesar do decréscimo verificado, no que se refere ao número de bancos existentes em Portugal, o processo de alargamento da rede bancária tem-se mantido crescente, com a abertura de mais 273 balcões. Na realidade, foi desde logo notória uma vaga de abertura de balcões no mercado português durante o ano de 1999, explicável pela necessidade de obtenção de melhores quotas de mercado, pelo crescimento e promoção dos produtos bancários e ainda, pela diluição dos custos centrais. Porém, na base deste fenómeno encontra-se um novo e moderno conceito de balcão, mais comercial do que operativo, com menos pessoal (ver variável referente ao número de empregados por balcão no Quadro 1 *supra*) e mais *selfbanking*.

O sistema bancário português ultrapassa actualmente os 5500 balcões¹² para cerca de 10 milhões de habitantes, relativizado por um índice comparável para Espanha¹³ que apresenta 36 mil balcões para 40 milhões de habitantes.

¹¹ Em consequência de processos de integração e fusão ou de simples cessação de actividade, deixaram de estar referenciadas no universo das instituições bancárias em Portugal, as seguintes: Banco de Negócios Argentaria, SA; Argentaria, Caja Postal y B. Hipotecário, SA (Sucursal); The Bank of Tokyo – Mitsubishi, Ltd (Sucursal); Banco Português do Atlântico, SA; Banco Sabadell, SA; Banco Mello, SA e Citibank Portugal, SA.

¹² Segundo dados da Associação Portuguesa de Bancos existiam 5238 balcões em 1999 e 5511 no primeiro semestre de 2000.

Figura 1
Evolução do número de balcões domésticos



Fonte: APB (1999-2000) adaptado

Em conclusão, o aumento da eficiência, a criação de sinergias entre as empresas do sector como consequência da concentração, as inovações financeiras (*vg.*: fundos de investimentos e mercados de derivados) e a rápida evolução tecnológica (modernos sistemas de informação e pagamentos, divulgação de ATMs¹⁴) fizeram parte do panorama do sector bancário português nos últimos anos. De facto, a banca atravessou duas fases de crescimento marcadas, em primeiro lugar, pela passagem de um desenvolvimento essencialmente quantitativo, consubstanciado no aumento do número de clientes e de balcões (sobretudo nas décadas de 1970 e de 1980) e, em segundo lugar, pela esteira de um crescimento qualitativo, suportado através de uma cuidadosa segmentação dos mercados e personalização dos serviços (marcadamente durante a década de 1990).

Acresce ainda que as mudanças observadas nas indústrias da informação, computação e comunicações, têm vindo a contribuir para a mudança do sector bancário e para a sua crescente inserção no sector da informação, justificando o ênfase atribuído por um grande número de bancos às novas tecnologias de informação e à implementação de estratégias visando a exploração de vantagens competitivas específicas. Os desenvolvimentos relacionados com as

¹³ Neste contexto, e a propósito do tema “A banca portuguesa no contexto ibérico”, veja-se o estudo recente de Ricardo Pinheiro Alves, publicado na Revista da Banca, nº 47, Jan/Julho 1999, pp. 5-55.

¹⁴ Curiosamente, o relatório do BCE de Outubro de 1999 situa Portugal entre os maiores números de ATMs *per capita*, logo a seguir a Espanha, que ocupa o 1º lugar. Sendo que, a evolução do sector bancário terá necessariamente de passar pela modernização tecnológica, esta é seguramente uma variável importante.

novas tecnologias de informação têm contribuído para a redução dos custos associados com a gestão de informação (aquisição, armazenamento, processamento e transmissão) e têm vindo a transformar profundamente as condições de acesso dos clientes aos produtos e serviços financeiros, estimulando o aparecimento de canais de distribuição remotos.

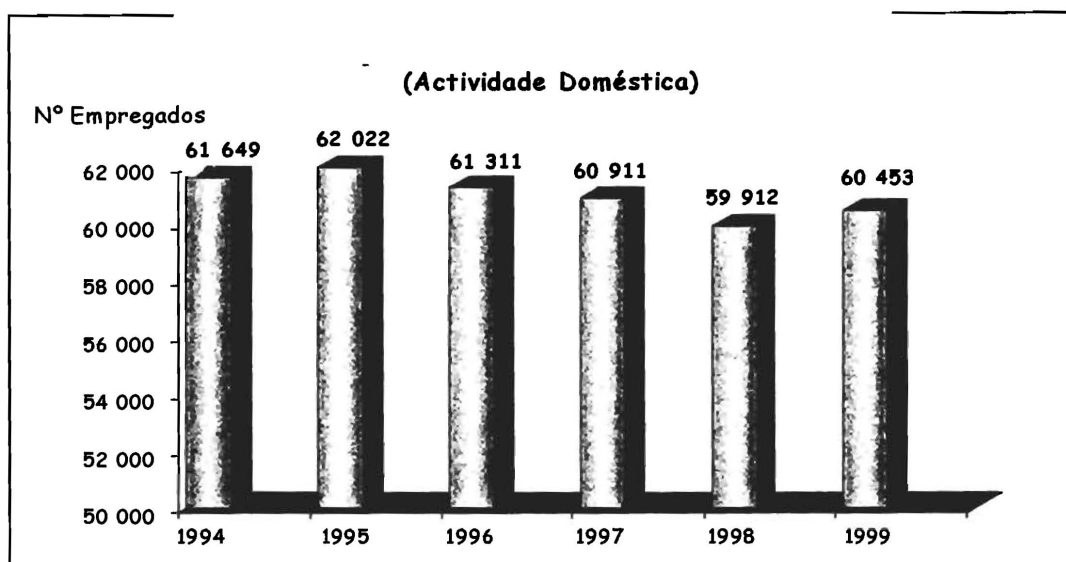
Na realidade, esta progressiva “bancarização” das economias (Almeida, 2001¹⁵) trouxe consigo efeitos de índole muito diversa, também plasmados nas alterações das formas de trabalho, na organização da produção e na relação com as clientelas, bem como nos modos de gestão de recursos humanos e nos perfis de recrutamento. Estamos perante novos protagonismos e novos perfis na actual população bancária.

1.3. Recursos humanos: o perfil profissional dos bancários

Assim, e apesar da expansão da rede bancária, o volume de emprego no sector continua em sentido decrescente, sendo que em Junho de 2000 o número total de empregados bancários (global) era de 60.641, em contraposição com 61.265 no ano anterior, apenas explicável pelos elevados investimentos em novas tecnologias e pela implementação de processos de reorganização e racionalização de procedimentos que se têm verificado, no sector, nos últimos anos.

¹⁵ Este autor desenvolveu um estudo deveras interessante denominado como o “1º diagnóstico à situação contratual e expectativas dos bancários portugueses”. Para tanto, foram enviados 52.000 questionários para o total de bancários no activo, inscritos no SBSI, SBC e SBN no início de 1999, com uma taxa de respostas próxima dos 9,8% (Almeida, 2001).

Figura 2
Evolução do número de empregados



Fonte: APB, Boletim Informativo, Junho 2000

Constata-se através deste quadro que o sector bancário sofreu uma redução de vários postos de trabalho nos últimos cinco anos, através de reformas, pré-reformas ou acordos de rescisão do contrato de trabalho. De facto, o sector bancário tem, recentemente, sido alvo de profundas remodelações. É que, para além das inúmeras operações de fusão e aquisição, o desenvolvimento de novas formas de distribuição e o aparecimento de novas realidades (*vg.* bancos telefónicos, *homebanking*, banca via *internet*, entre outros) são os grandes responsáveis por esta situação, na medida em que dispensam a intervenção de funcionários das instituições bancárias para o seu acesso ou funcionamento. Aliás, tudo indica que esta tendência se continue a verificar durante o ano de 2001, porquanto é geralmente atribuída aos elevados investimentos em novas tecnologias e aos esforços de reorganização e de racionalização de procedimentos realizados pelos bancos no decurso dos últimos anos¹⁶.

No quadro seguinte, podemos constatar o tipo de contratação mais frequente na banca portuguesa (Quadro 3).

¹⁶ A este propósito, o Grupo Banco Comercial Português (BCP), que incorporou o Banco Mello, o SottoMayor e o Atlântico, já anunciou a sua intenção de fechar duzentos balcões, dispensando alguns dos seus funcionários.

Quadro 3
Tipo de contratação

	Homens	Mulheres	Total
Tempo Integral	37 577	20 133	57 710
Horário Parcial	56	652	708
Horário Diferenciado	714	422	1 136
Trabalho por Turnos	627	272	899
TOTAL	38 974	21 479	60 453

Fonte: APB, Boletim Informativo, Junho de 2000

Conforme resulta deste quadro, a maioria dos trabalhadores da Banca está vinculado a um contrato de trabalho a tempo integral (cerca de 95%), o que é extremamente significativo, na medida em que explica que o factor segurança no trabalho seja considerado elevado neste sector.

A distribuição dos empregados bancários segundo a natureza da actividade que desenvolvem, escolaridade, tempo de trabalho e outros critérios relevantes em 31 de Dezembro de 1999, era a seguinte:

Quadro 4
Caracterização dos empregados bancários

Número de Empregados					
	Dez/99 Número	Peso (%)	Dez/98	Variação Abs.	%
1. TOTAL GERAL	62 668	100,0	61 746	922	1,5
1.1 Empregados afectos a Sucursais no Exterior	2 215	3,5	1 834	381	20,8
1.2 Empregados afectos à Actividade Doméstica	60 453	96,5	59 912	541	0,9
2. CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREGADOS DA ACTIVIDADE DOMÉSTICA					
2.1 Por Funções	60 453	100,0	59 912	541	0,9
Chefias	12 850	21,3	11 813	1 037	8,8
Específicas	11 024	18,2	11 772	-748	-6,4
Administrativas	34 628	57,3	34 161	467	1,4
Auxiliares	1 951	3,2	2 166	-215	-9,9
2.2 Por Níveis de Escolaridade	60 453	100,0	59 912	541	0,9
Ensino Superior	15 309	25,3	14 017	1 292	9,2
Secundário	29 274	48,4	26 006	3 268	12,6
Básico	15 870	26,3	19 889	-4 019	-20,2
2.3 Por Sexo	60 453	100,0	59 912	541	0,9
Homens	38 974	64,5	39 491	-517	-1,3
Mulheres	21 479	35,5	20 421	1 058	5,2
2.4 Por Idades	60 453	100,0	59 912	541	0,9
Até 44 anos	40 502	67,0	38 829	1 673	4,3
Mais de 44 anos	19 951	33,0	21 083	-1 132	-5,4
2.5 Antiguidade	60 453	100,0	59 912	541	0,9
Até 15 anos	34 437	57,0	32 168	2 269	7,1
Mais de 15 anos	26 016	43,0	27 744	-1 728	-6,2
2.6 Por Vínculo Contratual	60 453	100,0	59 912	541	0,9
Efectivos	56 069	92,7	56 257	-188	-0,3
Contratados a Prazo	4 384	7,3	3 655	729	19,9
2.7 Por Tipo de Actividade	60 453	100,0	59 912	541	0,9
Afectos a Balcões	39 573	65,5	39 490	83	0,2
Outra Actividade	20 880	34,5	20 422	458	2,2

Fonte: APB, Boletim Informativo, Junho de 2000.

Tem-se constatado que nos últimos quinze anos, a variação percentual nos níveis de qualificação e de formação na banca portuguesa tem evoluído no sentido da diminuição do peso das categorias administrativas, bem como dos níveis de escolaridade básico. Actualmente, o nível de escolaridade/ensino é o que se encontra representado no quadro seguinte:

Quadro 5
Níveis de Escolaridade / Ensino

Funções	Superior	%	Secundário	%	Básico	%	Total
Chefias	3 822	30%	5 990	47%	3 038	24%	12 850
Específicas	6 443	58%	3 582	32%	999	9%	11 024
Administrativas	5 017	14%	19 381	56%	10 230	30%	34 628
Auxiliares	27	1%	321	16%	1 603	82%	1 951
TOTAL	15 309	25%	29 274	49%	15 870	26%	60 453

Fonte: APB, Boletim Informativo, Junho 2000.

Quanto à caracterização dos recursos humanos no sector, por funções, o sector bancário tem-se caracterizado por uma relativa estabilidade: a distribuição funcional manteve-se praticamente inalterada nos últimos anos, com um forte domínio das funções administrativas (mais de 50%), o que persiste actualmente (57,3%).

Nas chefias estão incluídos os gerentes de balcões. As funções específicas abrangem as funções referidas no ACTV¹⁷ de enquadramento, juntamente com as funções comerciais. Consideram-se funções administrativas tanto as que são desenvolvidas ao nível de balcões, como ao nível de serviços centrais. As funções auxiliares por seu turno, abrangem, funções de limpeza, de vigilância, serviço de mesa, copa e bar, auxiliar de cozinha e servente.

¹⁷ A distribuição das funções no Acordo Colectivo de Trabalho Vertical do sector (ACTV) publicado no BTE, nº 42, 1ª Série, de 15 de Novembro de 1994, identifica quatro Grupos Profissionais: o Grupo I integra os trabalhadores que exercem actividades próprias das Instituições de Crédito (funções comerciais, administrativas e técnicas) e aqueles cujas funções exijam uma elevada qualificação técnico-científica; o Grupo II integra os trabalhadores qualificados que exerçam profissões de natureza não especificamente bancária (designadamente as de canalizador, de carpinteiro, de cozinheiro, etc.); o Grupo III integra os trabalhadores que exerçam profissões e funções de apoio geral às actividades das instituições e os não qualificados das profissões e funções constantes do Grupo II, bem como os que exerçam tarefas auxiliares dessas mesmas profissões e funções (nomeadamente de cobrador, de contínuo, de guarda, etc.); o Grupo IV integra os trabalhadores que exercem funções auxiliares indiferenciadas; abrange as funções de limpeza, serviço de mesa, copa e bar, auxiliar de cozinha e serventes.

Quanto à natureza do vínculo contratual, e sendo a segurança no emprego considerada por muitos como um factor que afecta significativamente o desenvolvimento, já que as empresas que praticam uma política de segurança no emprego, forte, tendem a ser aquelas que são menos afectadas pelos ciclos de negócio, poderá concluir-se por um quadro positivo. Com efeito, e apesar das alterações que o sector bancário tem vindo a sofrer, com um crescente nível de competitividade, tudo indica que os bancos mantêm um nível de segurança no emprego relativamente elevado e que este factor é extremamente valorizado pelos trabalhadores.

Existem mais homens (64,5%) do que mulheres (35,5%) a trabalhar na banca portuguesa e prevalecem os trabalhadores com um nível etário mais baixo, ou seja, idades até aos 44 anos (67%) e com menor antiguidade, *i.e.*, até aos 15 anos (57%), sendo que a maioria dos trabalhadores estão afectos ao trabalho nos balcões (65,5%).

1.4. A gestão de recursos humanos no sector bancário

Nestes últimos vinte anos, a gestão de recursos humanos no sector bancário tem demonstrado, tal como se verifica no sector da hotelaria, uma necessidade imperiosa de harmonizar dois tipos diferentes de perfis e talentos individuais: se, por um lado, se verificou uma nítida tendência no sentido da elevação dos níveis de recrutamento, enquanto resposta qualitativa para um período de concorrência e reestruturação acentuada, por outro, existe um grupo de profissionais da “velha guarda” cuja integração nesta nova envolvente, com novas competências, se torna francamente difícil.

É neste contexto que se denotam algumas transformações significativas de competências nas funções típicas da banca, ocorridas principalmente durante os anos oitenta. Bertrand e Noyelle (1988) elaboraram um quadro que pretende sintetizar este fenómeno e que se ilustra em baixo através do Quadro 6.

Quadro 6
Transformações de competências presentes nas funções
da banca durante a década de 1980

Competências Tradicionais	Comuns	Novas competências
(1) Actividade estável numa organização rígida		(1) Adaptabilidade às mudanças de produtos, mercados, tecnologias e organizações
(2) Trabalho concreto sobre documentos		(2) Trabalho abstracto sobre um ecrã, utilizando códigos e símbolos
(3) Capacidade para receber e seguir ordens		(3) Autonomia e responsabilidade
(4) Trabalho individualizado e isolado		(4) Trabalho em interacção com clientes e colegas
(5) Horizonte temporal e geográfico estreito		(5) Horizonte temporal e geográfico alargado
Específicas		
Nível superior		
(1) Generalistas		(1) Especialistas ao lado de quadros generalistas
(2) Gestores de empresas e de pessoal		(2) Técnicos de alto nível, capacidade de interacção e de trabalho
Nível Intermédio		
(1) Trabalho especializado de produção		(1) Trabalho polivalente de venda e relação com o cliente
(2) Conhecimento profundo sobre poucos produtos e mercados		(2) Conhecimento vasto dos produtos e dos mercados
Nível subalterno		
(1) Trabalho especializado em recepção e tratamento de dados		(1) Eliminação de postos de recepção pela automação e reestruturação
Fonte: Bertrand e Noyelle (1988)		

Na verdade, os trabalhadores mais antigos tendem a sentir-se ameaçados pela redução das oportunidades de carreira em função da existência desta nova “elite pensante e actuante” que, na maior parte dos casos, consciente ou inconscientemente, repudiam e segregam. A este cenário, acresce ainda o facto de crescentemente se recorrer ao *outsourcing* em vários domínios considerados periféricos do *core business* das instituições bancárias, o que, por vezes, leva mesmo à

extinção do posto de trabalho. Mais do que uma *generation gap*, verifica-se na realidade um confronto de culturas, de sofisticação intelectual, de filosofia de trabalho e de *modus vivendi* em geral, o que necessariamente vai implicar uma “gestão de recursos humanos a duas velocidades” (Almeida, 2001). Uma primeira velocidade para um conjunto de contratações recentes de pessoas dotadas de *expertise*, dinamismo e autonomia, e uma segunda para o pessoal habituado à rotinização e estandardização de tarefas com aversão a qualquer mudança organizacional, o que gera necessariamente situações complexas ao nível da gestão de expectativas, consideradas legítimas, de afirmação e/ou progressão na carreira.

Por outro lado, no seguimento das estratégias de fusão e concentração, os grupos bancários têm vindo a reduzir pessoal. Uma das consequências imediatas para os trabalhadores foi a acumulação de trabalho, obrigando ao exercício de trabalho suplementar¹⁸ que, na maior parte dos casos, não é remunerado (pelo menos, de acordo com a legislação vigente aplicável¹⁹) pelas respectivas instituições bancárias. Muitos bancários deixaram a sua actividade através de sistemas de rescisão, reforma e pré-reforma²⁰, na maior parte dos casos, indesejados, e resultado de processos negociais em que, na realidade, as alternativas parecem não existir, por se temerem as consequências de uma decisão desfavorável no ambiente e nas condições de trabalho. Aliás, é neste contexto que surgiu a última acção inspectiva da Inspecção Geral do Trabalho, efectuada em Dezembro de 2000, em que foram visitadas 1.141 agências, de que resultaram 248 autos, cujo valor total de coimas varia entre os 339.877 contos e os 1.403.500 contos²¹.

¹⁸ Segundo Júlio Fernandes, porta-voz da Direcção do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (SBSI), os bancos acrescentariam aos seus lucros cerca de 23 milhões de contos, à custa de trabalho suplementar não remunerado. Para chegar a este valor, utiliza a seguinte estimativa aproximada: cada trabalhador faz uma média de cinco horas suplementares por semana. São cerca de 70 mil bancários. Admitindo como salário médio destes, cerca de 150 contos e, consequentemente, a hora extra paga a 1500\$00, tudo multiplicado por 11 meses, conclui-se por uma quantia na ordem dos 23 milhões de contos (Jornal “24 horas” de 23.04.2001).

¹⁹ Em termos gerais, a legislação vigente aplicável está prevista no artigo 7º do Decreto-Lei nº 421/83, de 2 de Dezembro. A título meramente informativo, as horas de trabalho suplementar devem ser remuneradas da seguinte forma: nos dias normais de trabalho, a 1ª hora deve ser acrescida de 50% e as seguintes de 75%. Nos dias de descanso (sábados, domingos, feriados e folgas) todas as horas são acrescidas de 100%. Existe ainda um sistema de repouso substitutivo para compensar os trabalhadores. Para o sector bancário, prevalece o que ficar estabelecido na contratação colectiva, desde que mais favorável ao trabalhador, do que o que resultaria da aplicação da lei geral do trabalho. Efectivamente, a cláusula 98ª do ACTV prevê a remuneração do trabalho suplementar em moldes similares aos que resultam da lei geral, com algumas especificidades no que se refere ao trabalho nocturno.

²⁰ Na maior parte dos casos, com cerca de cinquenta anos, sendo a idade legalmente prevista para a reforma os 65 anos.

²¹ Segundo a opinião dos sindicatos do sector, os bancários são coniventes com esta realidade, e não denunciam estas ilegalidades, porque os esquemas remuneratórios utilizados pela Banca são cada vez mais baseados em suplementos ou subsídios de função que dependem de uma boa classificação na avaliação de desempenho.

Quadro 7**Resultados da acção da Inspeção-Geral do trabalho (IGT)
em dezembro de 2000**

Bancos	Autos	Coimas (mínimo)	Coimas (máximo)
BCP	42	70.035	318.925
BES	32	44.870	189.850
SANTANDER	29	41.995	167.725
BPSM	18	25.200	96.400
BPI	17	23.800	99.600
BTB	18	22.470	99.150

Fonte: Inspeção Geral do Trabalho, 2001

em contos

Quadro 8**Número de pré-reformas por sexo e idades na banca**

REFORMADOS	1996	1997	1998	1999	2000	2001*
Homens	884	1 137	1 236	796	1 089	255
Mulheres	225	385	490	234	373	63
IDADES						
31/40 Anos	13	15	31	18	31	1
41/50 Anos	103	241	346	209	304	30
51/60 Anos	682	957	1 112	647	961	246
61/70 Anos	309	309	233	151	160	41

* até Março

Fonte : Inspeção Geral do Trabalho, 2001

Esta situação, no que se refere aos trabalhadores bancários mais antigos, tem coexistido com outra que se traduz numa série de novas contratações, na sua maioria de jovens licenciados, o que tem acarretado dificuldades para estas organizações, também ao nível do sistema retributivo. De facto, as instituições bancárias são compelidas a acompanhar os valores de mercado relativamente ao seu *staff* mais novo e diplomado, de forma a assegurar taxas baixas de rotatividade e fidelização dos seus quadros, o que colide ostensivamente com as políticas salariais rígidas, formais e colectivas que tradicionalmente se utilizam neste sector, designadamente no que se refere aos trabalhadores com maior antiguidade.

A título de curiosidade, deixa-se registo do tipo de formação académica dos gestores que, em primeira linha, se debatem com as dificuldades acima explanadas, ou seja, os gestores de recursos humanos das instituições bancárias portuguesa (Quadro 9).

Quadro 9

Formação Académica dos Gestores de Recursos Humanos na Banca Portuguesa

	%
Ensino Secundário	5.7
12.º Ano	2.9
Bacharelato	2.9
Licenciatura	65.7
Pós-Graduação	17.1
Mestrado	5.7
N = 39	

Fonte: Bogalho, 1999.

O quadro revela que estes gestores são na sua grande maioria licenciados (88,5%), detendo inclusivamente 11,5% destes, um nível académico correspondente a pós-graduação ou mestrado, sendo que apenas 8,6% não têm qualquer habilitação superior.

1.5. A política salarial e o sistema de recompensas no sector bancário português

Desde o final dos anos trinta que o sector bancário português se encontra regulado por Acordos Colectivos de Trabalho Vertical (ACTV)²², subscritos pelos sindicatos dos bancários e por instituições bancárias individualmente consideradas, com revisões anuais²³, designadamente no que se refere às tabelas salariais aplicáveis. O ACTV que se encontra actualmente em vigor²⁴ foi

²² Tradicionalmente os **acordos colectivos** são utilizados quando não existe uma associação patronal num ramo de actividade ocupado por diversas empresas, ou quando algumas destas não se encontram representadas pela respectiva associação. Ao invés, o **contrato colectivo de trabalho** é tipicamente o instrumento utilizado para regulamentar o trabalho por ramo de actividade, nos casos em que existe uma associação patronal (Cordeiro, 1991). Ora, no sector bancário português apesar da reconhecida influência e actividade da Associação Portuguesa de Bancos, a designação adoptada tem sido de acordo e não de contrato colectivo como seria expectável no seguimento do *supra* explanado.

²³ A revisão do acordo referente a 2001, prevê um aumento das tabelas salariais na ordem dos 3,85%. No ano anterior, a taxa média de actualização para o sector bancário foi de 3,25% (enquanto que no ACT para o Grupo BCPAtlântico foi de 4,76%).

²⁴ Existe paralelamente um acordo colectivo de trabalho (ACT) aplicável ao Grupo BCPAtlântico. Na verdade, encontra-se actualmente em discussão um projecto de proposta de contrato colectivo de trabalho vertical (CCTV) para a banca, datado de Março de 1999, que propõe várias alterações, entre estas, vinte níveis salariais em vez dos actuais dezoito e um conceito mais alargado de remuneração que incluiria um subsídio de Páscoa a vencer no dia 15 de Abril de cada ano.

subscrito pelos quatro sindicatos bancários existentes, a saber: Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (SBSI), Sindicato dos Bancários do Norte (SBN), Sindicato dos Bancários do Centro (SBC) e Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB).

A este propósito, convirá realçar que o sector bancário português apresenta uma das taxas de sindicalização mais elevadas, com valores na ordem dos 90% para a banca e 80% para as seguradoras, o que nos coloca no grupo dos países mais sindicalizados na União Europeia neste sector, conforme quadro *infra*.

Quadro 10

Taxas de Sindicalização na Banca e nos Seguros em 10 Países da UE

País	Bancos	Seguradoras
Áustria	50%	30%
Dinamarca	84%	95%
França	10%	10% a 12%
Grécia	92% (públicos) 40% (privados)	95% (públicas) 35% (privadas)
Holanda	20%	15% a 20%
Irlanda	70%	50%
Luxemburgo	40%	40%
Portugal	90%	80%
RU	49%	28%
Suécia	85%	75%

Fonte: European Comission (1998)

Nesta sede, e como resultado de um estudo efectuado²⁵ recentemente nesta área (Bogalho, 1999), foram identificados como sendo os principais objectivos dos sistemas de recompensas praticados na banca portuguesa, os seguintes factores:

²⁵ O estudo mencionado teve por objectivo identificar um conjunto de práticas no sector bancário português e analisar a relação destas com o desempenho organizacional. Os dados utilizados basearam-se numa amostra dos bancos portugueses a operar em Portugal em 1998, tendo, para o efeito, sido enviados questionários aos gestores de recursos humanos das instituições bancárias visadas (Bogalho, 1999).

Quadro 11

Objectivos dos Sistemas de Recompensas dos Bancos

	%
Atrair os recursos humanos necessários	48.7
<u>Retê-los</u> com níveis aceitáveis de performance	83.1
<u>Motivá-los</u> para melhorar a performance	83.1
Cumprir obrigações legais ditadas pelo Governo	17.3
N = 35	

FONTE: Bogalho, 1999.

Como seria expectável e surge em toda a literatura, a retenção e a motivação dos recursos humanos, são considerados os principais objectivos dos sistemas de recompensas dos bancos portugueses, seguidos de perto pelo objectivo de atrair recursos humanos.

Habitualmente, aparece ainda mencionado que os sistemas remuneratórios tendem a ser alterados no sentido da aplicação das melhores práticas, tais como a remuneração relacionada com a performance, a partilha de lucros e a existência de benefícios flexíveis.

A Banca já aplica este tipo de práticas em todas as categorias. A flexibilização dos sistemas retributivos é sugerida, quer pelo aumento das remunerações variáveis sobre o total da remuneração, designadamente através da distribuição de lucros, de bónus individuais, e de salário relacionado com a performance, quer pelo mesmo comportamento em relação a benefícios não pecuniários.

Todos os bancos oferecem salário base e subsídio de alimentação. Já quanto aos critérios de definição do salário base, os resultados indicam que existe alguma diferenciação entre categorias profissionais. De facto, para as funções administrativas, a maioria dos bancos (65.7) baseia-se no acordo colectivo do sector bancário (ACTV), enquanto que, para as funções específicas e de chefia isso apenas acontece em 51.5 e 48.6 dos casos, respectivamente. Verifica-se, também, o recurso à negociação individual, sobretudo para cargos de chefia. Note-se que 25,8 dos bancos utiliza regularmente a análise de mercado para determinar os níveis salariais dos seus empregados (Quadro 12).

Quadro 12
Nível de Determinação do Salário-Base por Categorias

	CHEFIAS	F. ESPECÍFICA	ADMINISTRATIVOS
Acordos colectivos	48.6	51.5	65.7
Localmente	31.4	25.7	22.9
Individual	31.4	25.7	22.9
Análise de mercado	25.8	25.8	25.8
N = 35			

Fonte: Bogalho, 1999.

Na realidade, para além da actual influência que o ACTV continua a exercer sobre a determinação do salário base, a preocupação com a equidade externa e com a justiça distributiva já surge como imperativo deste sistema, corporizada pelo aumento da importância da informação relativa ao mercado. Nesta sede, cumprirá realçar que a maior parte da literatura não encontra qualquer relação positiva entre o salário base e a *performance* (vg.: Lawler III (1990), Gerhart e Milkovich (1990), Holzer (1990), Gomez-Mejia (1992) e Qureshi (1995)).

Alguns dados empíricos resultantes do estudo acima identificado (Bogalho, 1999) demonstram que 60% dos bancos confirmam que o peso das remunerações variáveis no total da remuneração aumentou nos últimos três anos. Curiosamente, apenas 5,7% do total dos bancos não praticam este tipo de remuneração ou se encontram ainda na fase de concepção de um sistema deste tipo.

Ainda no âmbito do estudo acima referido, e no que se refere à atribuição de **benefícios não pecuniários**, ou seja, aqueles que são pagos em espécie ou em serviços, denota-se uma certa homogeneidade entre os bancos, porquanto 45,7% destes afirmaram que a sua proporção no total da remuneração aumentou nos últimos três anos, enquanto que 8,6% declararam que, pelo contrário, os mesmos tinham diminuído.

Quanto à **atribuição de incentivos**, nomeadamente através da possibilidade de detenção de acções do Banco por parte dos trabalhadores, da distribuição de lucros, de bónus individuais e da

definição de parte do salário relacionado com a performance, convirá analisar os resultados do quadro seguinte.

Quadro 13
Nível de Determinação de Incentivos por Categorias

	CHEFIA	F. ESPECÍFICA	ADMINISTRATIVOS
Acções do banco aos trabalhadores	14.3	8.6	8.6
Distribuição de lucros	54.3	51.4	48.6
Bónus individuais	42.9	54.3	40.0
Salário relacionado com a performance	57.1	68.6	48.6
N = 35			

Fonte: Bogalho, 1999.

Conforme facilmente se constata, a atribuição de acções do banco aos trabalhadores tem maior expressão no grupo das chefias, podendo considerar-se uma prática em fase bastante embrionária sendo, aliás, encarada pelos trabalhadores como um incentivo a longo prazo. Já a distribuição de lucros e os bónus individuais são incentivos cuja taxa de atribuição é elevada em todas as categorias, neste último caso com destaque para as funções específicas. O salário relacionado com a performance, ou seja, a relação entre o nível de aumento salarial e o desempenho evidenciado é o mais representativo de todos os benefícios e, mais uma vez, a maior incidência encontra-se nas funções específicas.

Quanto a **outro tipo de benefícios**, como as despesas de deslocação (82,9%), os empréstimos do banco (88,6%) e o seguro de doença (80%), estes são pagos a quase todos os trabalhadores na grande maioria dos bancos. Mais de metade dos bancos inquiridos pagam bolsas de estudo à generalidade (57,1%) dos colaboradores (ou aos filhos), assim como seguro de vida (54,3%). A distribuição de resultados a todos os colaboradores é utilizada em 42,9% dos bancos O complemento de reforma é pago à generalidade dos trabalhadores apenas em 37,1% dos bancos inquiridos já que 54,3% afirmam não atribuir esse benefício a nenhum colaborador. Os benefícios mais restritos, oferecidos a apenas uma parcela (menos de 20%) dos colaboradores, são a distribuição de acções, a habitação inerente ao cargo, a gratificação em espécie e o telefone pessoal/telemóvel.

1.6. A formação no sector bancário português

1.6.1. A formação académica para a área da gestão bancária

O sector bancário acolhe, evidentemente, formações académicas de diversa natureza em face da diversidade e transversalidade de matérias que abarca no seu seio, sendo as mais óbvias, naturalmente a formação em gestão, economia, direito e engenharia. Existem actualmente cursos mais específicos vocacionados para saídas profissionais no sector bancário, nomeadamente a gestão bancária (bacharelato leccionado no Instituto Superior de Gestão Bancária) e a gestão de banca e seguros (bacharelato leccionado no Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais).

Haverá também que mencionar a actividade formativa do Instituto de Formação Bancária (IFB), órgão da Associação Portuguesa de Bancos (APB) que tem vindo a desenvolver um conjunto de iniciativas dirigidas à criação de uma estrutura de formação integrada e sequencial, que lhe atribui o sentido de uma verdadeira “Escola Bancária” abrangendo a formação básica e de aperfeiçoamento, a formação de quadros intermédios e a formação de quadros superiores (e ainda a publicação trimestral da revista “Inforbanca”).

Esta formação é disponibilizada, não só às instituições e à população bancária, mas também a outras instituições e à iniciativa individual e são utilizadas metodologias de ensino como o ensino à distância, a formação em alternância e o ensino presencial. Durante o ano 2000, este Instituto que tem como objectivo prioritário a elevação das qualificações técnico-profissionais da população bancária portuguesa, nomeadamente, em domínios relacionados com as novas tecnologias e os novos instrumentos financeiros, teve 15 663 participantes e leccionou 977 922 horas/formando.

1.6.2. A formação profissional

Na Banca em Portugal, mais precisamente durante o ano de 1997, cerca de 34,6% dos bancos, estipularam uma verba igual ou superior a 1% dos seus orçamentos anuais (custos anuais totais com pessoas) em formação, valor este que tem vindo a aumentar em todas as categorias profissionais.

No que se refere, ao **tipo de formação**, a maioria dos bancos (74,3%) utiliza a formação interna, ao invés da externa, e a formação em sala predomina (85,7%) sobre a formação *on the job* ou no posto de trabalho.

Quanto à **duração média por funções**, as chefias e as funções específicas têm um maior número de dias de formação anuais do que as funções administrativas. Em 43,3% dos bancos, as chefias têm uma média de formação de 1 a 3 dias. Em 23,5% dos bancos, a média é de 5 dias. As funções administrativas têm em média 1 dia de formação por ano, na grande maioria dos bancos.

A formação dos bancos é muito orientada para as **competências técnicas/da função** e para as directamente relacionadas com o negócio bancário ou viradas para a compreensão deste. Componentes de carácter estratégico e de longo prazo vêm em segundo plano. Já no que diz respeito à formação sobre qualidade e trabalho em equipa, metade dos bancos nunca deu qualquer formação nestas áreas, pelo que o seu peso é muito reduzido.

A **eficácia da formação** tem sido uma questão que tem ganho relevo para as organizações, na medida em que, com o aumento da alocação de recursos às várias formas de formação, cada vez mais se pretende analisar o retorno desse investimento. Daí que 94,1% dos bancos em Portugal tentem controlar o retorno da formação, de molde a aferirem da sua eficácia.

Com esse objectivo, os métodos mais utilizados são os seguintes:

Quadro 14
Métodos utilizados para a avaliação da eficácia da formação

Feedback informal dos formandos 30%	Feedback informal dos gestores de linha 31%
Testes 13%	Avaliação formal alguns meses depois da formação 7%
Avaliação formal imediatamente a seguir à formação 19%	

Fonte: Bogalho, 1999.

Os dados constantes do gráfico indicam-nos que a avaliação da eficácia das acções de formação é elevada, mas essencialmente constituída por *feedback* informal, o que não garante grande

fiabilidade ao sistema, não só pela falta de métodos operacionais de análise das necessidades de formação, como da sua própria validação.

1.6.3. A formação profissional e a política salarial - sua relação com o desempenho organizacional

Um dos objectivos deste estudo procura analisar a relação entre o investimento em capital humano, em especial na formação académica e profissional, e as taxas salariais aplicáveis. Caberá, no entanto, averiguar também, se do ponto de vista organizacional o *output* gerado pela organização através do investimento no pagamento de salários mais elevados para recrutamento de quadros mais qualificados é compensador – em suma, trata-se de aferir da performance e eficácia organizacional.

O conceito de eficácia organizacional tem um carácter multidimensional na medida em que, para a sua análise, existem vários factores significativos a considerar: entre estes destacamos a dimensão estratégica e o processo de gestão de recursos humanos e comportamentais. A dimensão estratégica da eficácia diz respeito à capacidade global de uma organização para alcançar os seus objectivos estratégicos e de negócio. Esta capacidade requer o controlo da utilização do seu capital e activos materiais. Esta medição inclui, entre outras, medidas tais como o ROE (*Return on equity* – retorno dos capitais próprios), ROA (*Return on assets* – retorno dos activos), entre outras medidas estratégico-financeiras. A dimensão comportamental e de gestão de recursos humanos da eficácia corresponde à capacidade de uma organização melhorar a performance humana e o trabalho em equipa através da gestão da performance, gestão de carreiras, formação e desenvolvimento de actividades com estas relacionadas (Lawler et al., 1995).

Os indicadores ou rácios de eficiência e produtividade utilizados com maior frequência para aferição do **desempenho organizacional**, são:

- i) Rácio de Eficiência²⁶ (= Custos/Proveitos)
- ii) Margem Financeira²⁷ (= Juros recebidos – Juros pagos)

²⁶ Com o rácio de eficiência, e atendendo à sua natureza, o seu comportamento é tanto melhor quanto menor o seu valor.

iii) Rendibilidade de Activos²⁸ (ROA – *Return on Assets*)

iv) Produtividade²⁹ (= VAB/Nº de trabalhadores)

Convirá aqui trazer algumas das interessantes conclusões do estudo da autora (Bogalho, 1999) sobre aspectos que interessam particularmente ao tema do trabalho que nos propomos efectuar. A saber:

Na apreciação do **rácio de eficiência**, concluiu-se por uma relação positiva entre este e o **sistema de recompensas** (atribuição de complementos salariais). Com efeito, quanto mais os empregados estão cobertos ou são elegíveis para um sistema que inclua uma parte de remuneração variável (*vg.*: bónus), maior é este rácio ($r = .38$; $p < .05$). Esta relação positiva seria, segundo a sua autora, explicável pela natureza financeira da prática considerada que, mais do que as restantes, acarreta custos para a organização, os quais se reflectem nos seus indicadores económico-financeiros. Curiosamente, e já no que se refere aos bancos de investimento, concluiu-se por uma relação negativa entre o rácio de eficiência e o sistema de recompensas. A título meramente exemplificativo, quanto maior o número de trabalhadores elegíveis para a atribuição de acções do banco, menor o rácio de eficiência ($r = -.65$; $p < .05$).

Já no que se refere à **margem financeira**, apurou-se que esta se relaciona negativamente com a **formação**, uma vez que quanto maior o número de pessoas que recebem formação sistemática e formal, menor é este indicador ($r = -.35$; $p > .05$), o que poderá justificar-se pelo facto da formação ser uma prática cujos resultados apenas surgem a médio e longo prazo. Contudo, por um lado a atribuição de automóvel relaciona-se positivamente com a margem financeira e, por outro lado, nos bancos comerciais a atribuição de um prémio fixo também se relaciona positivamente com aquele indicador.

Acontece que a **formação** apresenta também uma relação negativa com a **rendibilidade de activos** (ROA), uma vez que quanto maior o número de pessoas que receberam formação

²⁷ A margem financeira de um Banco depende da diferença entre as taxas de remuneração média implícita dos activos e passivos financeiros, do volume de actividade, do nível da taxa de juro, e da diferença entre o volume médio de activos e passivos financeiros (Relatório do Banco de Portugal, 1997).

²⁸ A ROA corresponde a uma medida de lucratividade que permite efectuar uma avaliação do desempenho dos capitais totais investidos na empresa, independentemente de serem próprios ou alheios (Neves, 1991).

²⁹ A Produtividade aqui é traduzida pelo valor acrescentado bruto dividido pelo número de trabalhadores. Presume-se, deste modo, que é o quociente entre o VAB e o factor trabalho que proporciona um rácio (custos/pessoas) capaz de reflectir o nível de performance organizacional.

sistemática e formal, em competências de liderança, *cross training* e em qualidade/análise estatística, menor o valor de ROA ($r = -.42$; $p = .01$; $r = -.38$; $p = .03$; e $r = -.51$; $p = .00$, respectivamente). Uma possível explicação poderá radicar no facto de estes resultados serem a médio e longo prazo e ainda de que a presença dos trabalhadores nas acções de formação implica que, durante esse período, não estão a produzir e a colaborar directamente com os objectivos da organização.

Por fim, na análise dos bancos comerciais, verificou-se que a **produtividade** se relaciona positivamente com a atribuição do **complemento de reforma** aos trabalhadores destes bancos ($r = .46$; $p = .02$).

II. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DO TURISMO

O estudo que nos propomos fazer abrange dois sectores distintos – a hotelaria e a banca. Relativamente à banca e pelas razões que atrás ficaram expostas, optámos por considerar todo o sector, englobando assim tanto a banca de retalho ou comercial, como a banca de investimento. No que se refere ao turismo, decidimos delimitar o âmbito do trabalho ao subsector da hotelaria, por motivos metodológicos e conceptuais, motivados não só por limitações relacionadas com a pesquisa e disponibilidade dos dados necessários, mas também, e sobretudo, por nos parecer que a hotelaria seria um subsistema mais expressivo.

Na verdade, constatámos que seria crucial para o objecto do presente estudo, encontrar algum paralelismo entre os dois sectores visados do ponto de vista organizacional, em termos de dimensão, de estrutura e de divisão técnico-funcional das funções desempenhadas no seio da organização. Por outro lado, a colocação da ênfase na temática do capital humano, e consequentemente, na formação académica e profissional também pareciam indicar como mais adequado o tratamento de dados referentes à hotelaria (não incluindo, por conseguinte, a restauração e as agências de viagens e turismo).

Contudo, por nos parecer importante - para contextualizar o objecto do presente estudo - proceder à caracterização geral do sector turístico, começaremos por, nesta primeira parte, tentar transmitir uma visão panorâmica do mesmo, para depois, na segunda parte, nos concentrarmos apenas na hotelaria e, mais especificamente, nos seus recursos humanos.

2.1. Introdução ao fenómeno turístico

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo figura entre os fenómenos económicos e sociais mais importantes do século XX, situação que se deverá manter no século XXI.

De facto, o turismo³⁰ é um elemento estruturante da dinâmica da economia global, em larga medida, traduzida no desenvolvimento da componente de serviços. A crescente importância do turismo na economia resulta da cada vez maior mobilidade e prosperidade das sociedades desenvolvidas.

Uma análise dos dados recolhidos³¹ permite reforçar a ideia do crescimento substancial desta actividade económica. O número de **chegadas internacionais** passou de 25 milhões em 1950 para 649,9 milhões em 1999, ou seja, uma taxa de crescimento média anual de 7%. No mesmo período, as **receitas do turismo internacional** registaram um crescimento médio de 12% ao ano. Até 2020, a Organização Mundial do Turismo (OMT)³² prevê uma taxa de crescimento média anual das chegadas internacionais de turistas na ordem dos 4%, das receitas do turismo entre 6% e 7%, e de movimentação de massa humana na ordem dos 1600 milhões de pessoas. O quadro seguinte mostra os valores referentes a chegadas de turistas às fronteiras e de receitas atribuídas ao turismo internacional no ano de 2000.

³⁰ A OMT (Organização Mundial do Turismo) define como turista, o visitante que permanece pelo menos uma noite, e não mais do que um ano, num local diferente daquele onde tem a sua residência habitual.

³¹ Segundo dados provisórios do Fundo Monetário Internacional (FMI) para 2000, o aumento do PIB mundial foi de 4,2% face a 1999, a inflação manteve-se no processo de abrandamento iniciado há alguns anos e notou-se uma aceleração do ritmo de crescimento do volume do comércio mundial de bens e serviços. O FMI divulga ainda que o ritmo de crescimento parece ultrapassar a média mundial nos países da Ásia de industrialização recente (6,6%), nos países em desenvolvimento da África (4,4%) e da Ásia (6,2%), bem como nos países do Transcáucaso e da Ásia Central (4,9%). No que respeita à Federação da Rússia estima-se que a taxa de crescimento foi de 1,5%. Para o grupo das economias avançadas, na qualidade de principais países emissores de turistas, o crescimento deverá ter rondado os 3,6%, contra 3,1% em 1999 e 2,5% em 1998. Por país, o crescimento económico deverá ter acelerado nos Estados Unidos, Japão, Alemanha, França, Itália e Reino Unido.

³² in OMT (March 2000), "Tourism Highlights 2000", First edition.

Quadro 15

Chegadas de Turistas às Fronteiras e Receitas Atribuídas ao Turismo

Indicador	1995(+)	1997(+)	1998(+)	1999(+)	2000(*)	Var. %		
						98/97	99/98	00/99
Chegadas de Turistas (000,000)	565,4	618,2	626,1	649,9	698,3	1,3	3,8	7,4
Receitas do Turismo US\$ (000,000,000)	405,8	439,7	441,0	455,0	476,0	0,3	3,2	4,5

FONTE: OMT - Valores arredondados, reportados a Janeiro de 2001

Estima-se assim que as **chegadas de turistas às fronteiras em 2000**, tenham crescido 7,4%, um dos maiores índices de crescimento do último decénio e cerca do dobro do registado em 1999. Esta situação, traduz em parte, os efeitos positivos da evolução favorável observada em diferentes variáveis macro-económicas à escala mundial, aos quais se devem juntar os impactos das comemorações da chegada do novo milénio, realizadas em todo o mundo durante o ano de 2000. Na viragem do milénio, as **receitas do turismo internacional** atingiram os 476 mil milhões de dólares, o que representa um aumento de 4,5% face ao ano transacto.

Na realidade, apesar de tanto as chegadas como as receitas terem evoluído positivamente em todos os anos da década de 90, uma análise das receitas por turista mostra um comportamento irregular deste indicador entre 1990 e 1999 (Figura 3).

É neste contexto que se tem verificado um notável desenvolvimento do turismo nos **países em vias de desenvolvimento**. De facto, estes países detinham já cerca de 30% da quota de mercado do turismo internacional e parcela idêntica de receitas turísticas em 1996. Foi precisamente no período de 1990 a 1996³³ que estes países registaram a mais elevada taxa de crescimento das chegadas turísticas mundiais com uma taxa anual média de crescimento na ordem dos 5,8%, comparada com uma taxa mundial de 4,4%. Neste período, as receitas turísticas destes países cresceram ainda mais significativamente, atingindo uma média de 10,5% ao ano.

É claro que, nestes países, o turismo tem evoluído, na maior parte das vezes, como um sector estratégico e uma referência imperativa na esteira do pretendido índice de desenvolvimento. Acontece que, em muitos casos, a oferta de destinos maduros cuja actividade turística já se encontra bem desenvolvida, torna as suas economias extremamente dependentes dessa actividade que nem sempre se encontra devidamente sedimentada com contornos de sustentabilidade, imprescindíveis para a manutenção de uma conjuntura favorável. Daí que um número significativo destes países se encontre já a sentir os efeitos adversos de um crescimento desregrado e procure aumentar o valor acrescentado do seu produto turístico.

De qualquer forma, estima-se que os destinos turísticos relativamente aos quais se espera um **crescimento maior até 2020**, incluam a China, a Federação Russa, a República Checa e o México. Na Europa, espera-se um crescimento médio anual das chegadas na ordem dos 3,1%, embora, para a Europa do Sul, esse crescimento seja apenas de 2%. Quanto aos principais países emissores à escala mundial em 2020³⁴, destaca-se a Alemanha no 1º lugar, com uma quota de mercado de 10%. Seguem-se o Japão (9%), os EUA (8%) e a China (6%).

2.1.1. Perspectiva económica do turismo

Numa perspectiva económica, as receitas do turismo internacional devem ser analisadas como exportações e as despesas como importações. Para muitos países, o turismo internacional é uma fonte indispensável de divisas. De acordo com a OMT³⁵, o turismo situa-se entre as cinco

³³ in Comissão Europeia (1998), “A European Community strategy to support the development of sustainable tourism in the developing countries.”

³⁴ in Comissão Europeia (1997), “Panorama da Indústria Comunitária”

³⁵ in OMT (1998), “Tourism Economic Report”, First edition.

principais categorias de exportações para 83% dos países e é a principal fonte de divisas para 38% dos países.

Em 1998, o turismo internacional correspondia a 6,6% das exportações mundiais de bens e serviços (Quadro 16). As receitas totais do turismo internacional ascenderam a um montante estimado de 442 mil milhões de dólares (USD)³⁶, tornando o turismo num dos principais vectores do comércio internacional.

Quadro 16

Exportações mundiais de bens e serviços em 1998

Exportações de bens e serviços	Mil milhões de USD	%
Mundo	6 738	100
1. Sector automóvel	525	7,8
2. Químicos	503	7,5
3. Alimentares	443	6,6
4. Turismo internacional	442	6,6
5. Combustíveis	344	5,1
6. Computadores e equipamento de escritório	399	5,9
7. Têxteis e vestuário	331	4,9
8. Equipamento de telecomunicações	283	4,2
9. Produtos minerais, excepto combustíveis	158	2,3
10. Ferro e aço	141	2,1

Fonte: OMT, Tourism Highlights, 2000

Na União Europeia (UE)³⁷, as actividades directamente ligadas aos produtos e serviços de turismo representavam, de acordo com os últimos dados conhecidos, uma contribuição chave para o PIB (cerca de 5,5%) e para o emprego (na ordem dos 6% do emprego total na UE). De facto, o turismo contribui de forma importante para o PIB e para o equilíbrio das balanças de pagamentos e receitas fiscais dos países receptores (sendo paradigmático, o caso das receitas geradas pela cobrança de IVA pois, ao contrário dos outros sectores exportadores, a cobrança do IVA turístico é efectuada no próprio país onde os serviços são prestados).

³⁶ Caso se considerassem incluídas nas receitas do turismo internacional as contabilizadas a título do transporte internacional, estas ascenderiam a 532 mil milhões de dólares americanos, o que colocaria o turismo à frente de todos os outros sectores do comércio internacional.

³⁷ in Comissão Europeia (1998), “A European Community strategy to support the development of sustainable tourism in the developing countries”.

Alguns estudos elaborados no seio da própria UE³⁸, indicam que o turismo deverá crescer acima da média da economia nos próximos 10 anos, apontando-se para aumentos médios anuais de 2,5% a 4% em termos de volume de negócios e de 1% a 1,5% em termos de emprego. O turismo poderá assim, até 2010, criar entre 2,2 e 3,3 milhões de postos de trabalho na UE.

Para além do emprego directo, dever-se-á também ter em consideração o emprego indirecto, ou seja, aquele que é criado em outros sectores influenciados pelo turismo. Porém, esta quantificação é extremamente difícil, uma vez que o nexo de causalidade nem sempre surge de forma evidente e muito menos mensurável. De resto, a própria contabilização da generalidade dos efeitos multiplicadores induzidos pela actividade turística é manifestamente complexa e, consequentemente, inconclusiva.

O impacto da introdução de novas tecnologias em todos os segmentos do sector do turismo tem sido, nos últimos anos, mais visível na melhoria da qualidade do serviço prestado do que na redução do factor produtivo do trabalho – este sector pode inclusivamente ser caracterizado como uma actividade em crescimento com mão-de-obra intensiva.

Aliás, o turismo identifica-se como um sector em que pequenas, médias e grandes empresas coexistem harmoniosamente e onde os postos de trabalho podem ser criados com rapidez e, frequentemente, a partir de investimentos moderados. A materialização do progresso e da modernização deste sector está dependente da concretização de estratégias empresariais apropriadas, onde factores como a aposta na melhoria da qualidade, na diferenciação e diversificação de produtos e mercados, no reforço da acção comercial e, acima de tudo, na **formação dos recursos humanos** são absolutamente determinantes.

2.2. O fenómeno turístico no mundo

2.2.1. A procura turística global

A afirmação de que a procura turística global está a aumentar - bem como os destinos e a capacidade apresenta-se, no contexto mundial actual, pacífica e consensual. No entanto, os

³⁸ Conclusões da Reunião de Responsáveis Governamentais de Turismo da UE, Vilamoura – Portugal, 11 de Maio de 2000.

destinos emergentes enfrentam grandes dificuldades e defendem-se, na maior parte das vezes, encontrando nichos no seio de um mercado deveras competitivo, sustentados através de uma oferta de destinos específicos, inovadores e de alguma forma criativos e diversificados.

Genericamente, a procura de turismo é influenciada, fundamentalmente, por três factores – o rendimento das famílias, o número de dias de férias e a estrutura etária da população, todos eles directamente relacionados com o grau de desenvolvimento económico dos países.

Em conformidade, a maior parte das **despesas em turismo no mundo** são efectuadas por países como os EUA, a UE e o Japão, conforme resulta do Quadro 17 (países onde o rendimento disponível é mais elevado, os períodos de férias são mais longos e a população está mais envelhecida).

Quadro 17

Os 15 principais países ao nível de despesas em turismo

Posição 1998	País	Despesa (mil milhões USD)		Variação %
		1994	1998	1998/1994
1	EUA	43,8	56,1	28,1
2	Alemanha	44,3	46,9	5,9
3	Reino Unido	22,2	32,3	45,5
4	Japão	30,6	28,8	-5,9
5	França	13,8	17,8	29,0
6	Itália	12,1	17,6	45,5
7	Holanda	9,3	11,2	20,4
8	Canadá	10,0	10,8	8,0
9	Áustria	9,4	9,5	1,1
10	China	n.d.	9,2	-
11	Bélgica/Luxemburgo	7,1	8,8	23,9
12	Federação Russa	n.d.	8,3	-
13	Suécia	4,9	7,7	57,1
14	Suíça	6,4	7,1	10,9
15	Brasil	n.d.	5,7	-

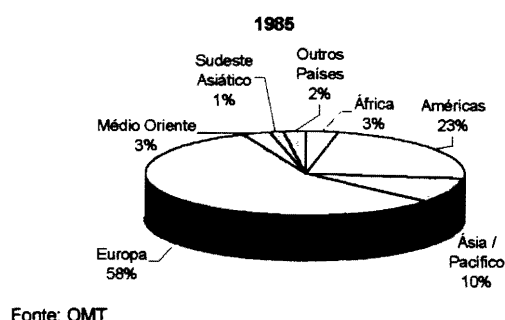
Fonte: OMT (Dados preliminares, Janeiro 2000)

2.2.1.1. Origem e destino dos turistas no mundo

Esta correlação entre rendimento disponível e consumo do produto turístico surge bastante evidenciada no caso dos países asiáticos, cuja evolução registada na última década aponta para

uma rápida expansão do poder de compra, o que se tem traduzido num aumento significativo da sua importância em termos de procura turística mundial (Figura 4). Em contrapartida, as nações ocidentais perderam peso relativo, embora continuem a apresentar algum crescimento em termos absolutos.

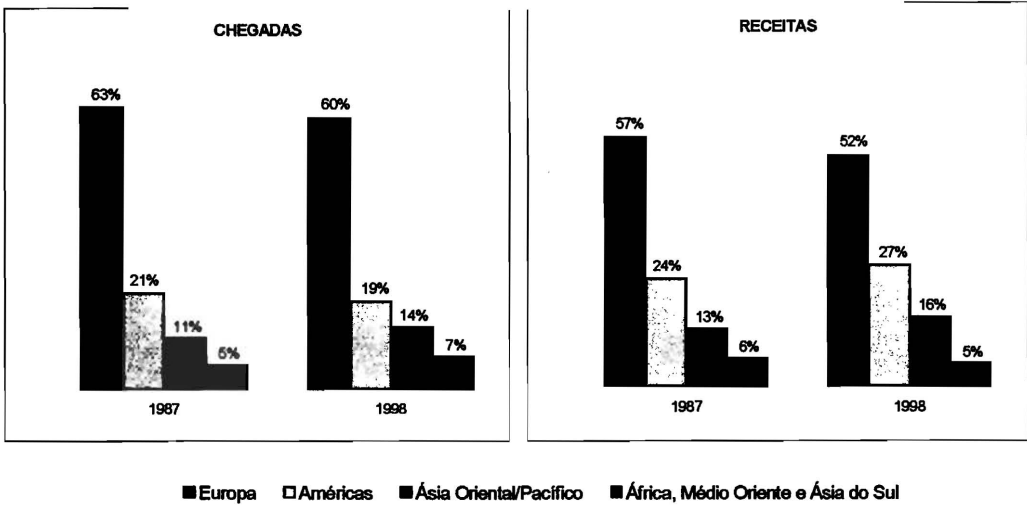
Figura 4
Origem dos turistas a nível mundial



Constata-se assim que, o crescimento económico em determinadas regiões do globo, designadamente em alguns pólos do continente africano, alicerçado a uma exploração mais intensa dos recursos turísticos poderá vir a contribuir significativamente para o aumento dos fluxos turísticos mundiais.

No que se refere aos destinos turísticos, verifica-se que a Europa tem efectivamente vindo a perder peso, quer nas chegadas, quer nas receitas, a favor de outras regiões do planeta

Figura 5
Estrutura do turismo internacional por grandes regiões



Fonte: OMT

Da análise do Quadro 4, verifica-se que a maioria dos turistas viaja dentro da sua própria região (desde 59% no Médio Oriente, a 87% na Europa) com uma única exceção no Sudeste Asiático (com uma parcela intra-regional de apenas 24%). Os viajantes europeus dirigem-se maioritariamente para as Américas (6% do total), para a Ásia/Pacífico (3,1%) e para a África (2,6%).

Quadro 18
Chegadas internacionais de turistas por regiões em 1998 (%)

De: ↓	Para:⇒					
	África	Américas	Ásia/ Pacífico	Europa	Médio Oriente	Sudeste Asiático
Mundo	3,7	19,2	14,2	59,7	2,4	0,8
África	66,0	2,3	2,7	20,3	7,8	0,9
Américas	0,7	71,6	5,5	21,2	0,6	0,4
Ásia/Pacífico	0,6	10,5	72,6	14,5	1,1	0,7
Europa	2,6	6,0	3,1	86,5	1,2	0,7
Méd. Oriente	10,4	3,2	3,2	21,1	59,5	2,6
Sud. Asiático	1,9	6,5	25,2	25,6	16,9	23,9

Fonte: OMT

Em 2000, segundo a OMT, o turismo registou evoluções positivas em todas as regiões do mundo, face a 1998 e 1999, em especial no que se refere à Ásia (Oriental)/Pacífico e ao Médio Oriente, com taxas de crescimento superiores a 10%.

O Quadro 5 demonstra que, desde a década de 50, o turismo se vem a expandir e que os destinos mais procurados têm sofrido alterações ao longo do tempo. Em 1950, cerca de 97% das **chegadas de turistas internacionais** concentravam-se em apenas quinze países, enquanto que no ano de 1999, os quinze principais países de destino representavam apenas 60% do total de chegadas.

Quadro 19
Os 15 principais destinos turísticos entre 1950 e 1999

Posição	1950	Peso Relativo	1970	Peso Relativo	1990	Peso Relativo	1999	Peso Relativo
1	EUA	71%	Itália	43%	França	38%	França	35%
2	Canadá		Canadá		EUA		Espanha	
3	Itália		França		Espanha		EUA	
4	França		Espanha		Itália		Itália	
5	Suiça		EUA		Hungria		China	
6	Irlanda	17%	Áustria	22%	Áustria	19%	Reino Unido	15%
7	Áustria		Alemanha		China		México	
8	Espanha		Suiça		México		Canadá	
9	Alemanha		Jugoslávia		Alemanha		Polónia	
10	Reino Unido		Reino Unido		Canadá		Áustria	
11	Noruega	9%	Hungria	10%	Suiça	10%	Alemanha	11%
12	Argentina		Checoslováquia		Reino Unido		Fed. Russa	
13	México		Bélgica		Grécia		Rep. Checa	
14	Holanda		Bulgária		Portugal		Hungria	
15	Dinamarca		Roménia		Malásia		Portugal	
	Outros	3%	Outros	25%	Outros	33%	Outros	38%
Total Chegadas	25,3 milhões		165,8 milhões		458,2 milhões		656,9 milhões	

Fonte: OMT

Por outro lado, a análise do Quadro 6, permite-nos compreender a importância relativa do turismo em cada um dos actuais principais quinze destinos. Este indicador de número de turistas por habitante coloca Portugal em sexto lugar, o que permite inferir que a aposta no turismo no nosso país deverá ser feita em termos qualitativos (maior poder de compra direccionado para um turismo de melhor qualidade) e não quantitativos.

Quadro 20

Número de turistas por habitante nos principais destinos turísticos em 1999

Posição	País	Turista/Habitante
1	Áustria	2,15
2	República Checa	1,56
3	Espanha	1,32
4	Hungria	1,28
5	França	1,21
6	Portugal	1,16
7	Canadá	0,64
8	Itália	0,62
9	Polónia	0,46
10	Reino Unido	0,44
11	México	0,21
12	Alemanha	0,21
13	EUA	0,17
14	Federação Russa	0,11
15	China	0,02

Fonte: OMT/ONU

2.2.1.2. Motivações principais dos turistas mundiais

Segundo dados disponíveis até 1998, 62% das pessoas que viajaram tiveram como principal motivo o divertimento ou o gozo de férias. As viagens de negócios foram motivo para 18% do total, tendo os restantes 20% sido absorvidos por outros motivos como visita a familiares e amigos, motivos religiosos e de saúde.

Porém, nos últimos dez anos, observou-se um aumento da percentagem de turistas que se desloca por motivos de saúde. Esta alteração reflecte a tendência para uma diversificação do mercado (apresentando-se, por conseguinte, como um segmento potencialmente forte, a área do turismo termal – que, malgradamente, em Portugal, se encontra em situação francamente regressiva e consequentemente deficitária) e para um fraccionamento das férias, o que leva as pessoas a viajarem por períodos mais curtos e por diferentes motivos.

A diversidade de actividades relacionadas com o turismo³⁹ permite que se considerem vários **diferentes segmentos**, ainda que por vezes os seus contornos não sejam muito rigorosos. Neste

³⁹ Segundo o entendimento de Norma Polovitz Nickerson (1996), o conjunto das actividades relacionadas com o turismo são a animação, os transportes, a restauração e bebidas, o alojamento, os serviços públicos de informação e

contexto, poderemos considerar o sol/praias, as viagens de negócios (actualmente são indubitavelmente os dois segmentos com maior relevo), o turismo religioso, rural, urbano, cultural, desportivo, termal, étnico, náutico, natureza, ecoturismo, enoturismo, entre outros.

As actividades turísticas estão ainda estreitamente ligadas a certas regiões concentrando-se geralmente à beira-mar e nas montanhas. O turismo urbano continua a registar uma certa expansão, traduzindo-se primordialmente pela visita a cidades e centros históricos. Convirá, no entanto, realçar que as taxas mais elevadas de crescimento se situam no **turismo aventura** e no **ecoturismo**, dois nichos de mercado relativamente recentes.

O **turismo de negócios** representa um segmento forte que tem vindo a crescer e se tornou fundamental para contrariar o fenómeno da sazonalidade através da obtenção de receitas por parte dos operadores turísticos e da aviação comercial fora das comumente designadas épocas altas. A hotelaria tem inclusivamente respondido especificamente a este tipo de procura através da disponibilização de um conjunto de serviços de apoio vendidos em conjunto com o alojamento. Prevê-se, em virtude do crescimento da economia mundial e da crescente globalização que as viagens de negócios continuarão a demonstrar crescimento, nomeadamente nos mercados de maior expansão como a América Latina e a Ásia.

Fenómeno recente, mas de dimensões significativas (também em Portugal) são os **incentivos salariais** que incluem viagens como forma de premiar os melhores trabalhadores das organizações – na realidade, tem-se registado como o segmento de mercado onde a despesa por visitante é mais elevada, na medida em que a maior parte são quadros com elevado poder de compra (e/ou parte das despesas são facturadas à própria empresa).

Em conclusão, os turistas desta geração são francamente mais conscientes e exigentes, no que se refere à qualidade e fiabilidade dos produtos e à prestação de serviços, o que, apesar de implicar uma crescente pressão sobre os preços, não deve, de modo algum, incentivar à tomada de opções estratégicas que passem pela redução da qualidade. De facto, se é verdade que os turistas estão cada vez mais atentos aos preços, também se constata que existe uma crescente diversidade das necessidades e expectativas dos turistas, de onde resulta o imperativo de ajustar a oferta turística à procura, de modo a manter a competitividade do sector.

apoio, os promotores turísticos e os operadores turísticos. A qualificação da integração destas actividades identifica-se com a qualidade global do produto turístico.

Esta mutação no comportamento dos turistas deve, necessariamente, ser acompanhada pela oferta turística, não só no sentido da rapidez de resposta, mas sobretudo no que diz respeito à flexibilidade da mesma, de molde a satisfazer pretensões de férias “taylor-made” ou inseridas em pequenos nichos de mercado, distantes do turismo massificado, “pré-concebido” em que o cliente tem uma postura meramente aderente ao todo que lhe é apresentado, sem a introdução de cláusulas específicas. Estes, serão certamente, factores competitivos essenciais, para fazer face a um turista mais individualista, informado, conhecedor, que parte, cada vez mais, motivado pela busca da diversidade cultural e da tranquilidade das coisas simples da vida, ou seja, de uma estadia que deliberadamente contraste com a sua vida citadina quotidiana.

Outra metamorfose não despicienda é a tendência notória para uma **maior repartição** dos períodos de férias - que são cada vez mais curtos - fora do período normal de férias de Verão e marcados com cada vez menos antecedência. Este fenómeno aparece explicado, em parte, pelo aumento da idade média dos turistas e apresenta vantagens evidentes para o sector do turismo, na medida em que permite minorar o problema da sazonalidade.

Na verdade, um segmento que tem apresentado elevadas taxas de crescimento, é o turismo “de terceira geração” ou “senior” que representa já mais de 20% das viagens feitas por europeus⁴⁰, sendo particularmente importante para Portugal que tem sido, desde sempre, considerado um destino privilegiado para este tipo de visitantes. Este tipo de turismo apresenta, desde logo, a vantagem de permitir desfazar a procura dos períodos habituais de férias escolares e laborais, uma vez que, na maior parte dos casos, se tratam de pessoas desvinculadas da vida activa e com maior disponibilidade de tempo e recursos. Esta é, aliás, uma das vias para solucionar os problemas da concentração e da sazonalidade do turismo que exigem soluções adequadas ao nível da organização e qualidade da oferta turística, da promoção de produtos novos e alternativos e da gestão flexível dos fluxos turísticos.

2.2.2. A oferta turística global

O facto dos fluxos turísticos apresentarem algumas flutuações e uma estreita dependência de fenómenos conjunturais (como, a título exemplificativo, as intempéries e situações de

⁴⁰ in Comissão Europeia (1997), “Panorama da Indústria Comunitária”.

instabilidade política) levaria, em outros sectores de actividade, a optar pela acumulação de *stocks*. Porém, no caso da actividade turística esta não é uma solução plausível. Por este motivo, quando a procura regista uma quebra, os prejuízos são geralmente muito significativos. Por outro lado, quando a procura se eleva abruptamente, não é possível aproveitá-la para além da capacidade instalada.

Este contexto, leva à necessidade dos poderes públicos responsáveis pelo sector se consciencializarem da importância da sua orientação no que se refere às iniciativas privadas e à adequada dimensão dos investimentos em infra-estruturas turísticas. De facto, convém não olvidar o sobredimensionamento de alguns empreendimentos com consequências económicas desastrosas e um comprometimento irreversível de muitos destinos turísticos.

O turismo e as despesas efectuadas no âmbito deste, abrangem uma variedade considerável de produtos que vão desde os serviços de transporte ao alojamento e ainda o vestuário, as refeições e os produtos alimentares, o artesanato, os equipamentos desportivos, os espectáculos e museus, entre tantos outros. Por outro lado, é sabido que o turismo contribui para a indução transversal de investimentos em outros sectores produtivos, a montante e a jusante, como a agricultura, a construção civil, os têxteis, os transportes, o mobiliário, entre muitos outros.

É assim que a determinação de um ramo de negócio, como sendo característico da actividade turística, varia necessariamente de país para país, mas o critério fundamental é, em geral, se a parte da sua produção adquirida pelos turistas é considerada importante. Nesta óptica, são produtos característicos do turismo⁴¹ aqueles que, na maior parte dos países, deixariam de existir em quantidade significativa, ou cujo consumo diminuiria de forma acentuada na ausência de turismo. A definição deste critério permite uma certa homogeneidade a nível internacional com funcionalidade comparativa, embora ainda se verifiquem algumas disparidades entre os vários países na utilização desta nomenclatura.

Existem, no entanto, do lado da **oferta turística**, um conjunto de actividades cuja integração no sector do turismo se tem por consensual, como a hotelaria e a restauração, a aviação comercial, os operadores turísticos e as agências de viagens e turismo.

⁴¹ in OMT (March 2000), "Tourism Highlights 2000", First Edition.

2.2.2.1. A hotelaria e a restauração

A hotelaria e a restauração constituem genericamente a principal componente do turismo, atingindo 75% do valor acrescentado bruto (VAB) das actividades características do turismo em alguns dos destinos mais procurados.

Em regra, a hotelaria apresenta uma elevada fragmentação da oferta, na medida em que se caracteriza pela existência de um número exíguo de empresas globais com uma quantidade considerável de concorrentes de base regional ou local. Nas áreas de hotelaria e restauração da União Europeia⁴², 96% do tecido empresarial é constituído por micro empresas.

Por outro lado, embora existam cadeias que possuem hotéis localizados em cidades e em zonas balneares, verifica-se uma certa tendência para um posicionamento bem definido, através de uma especialização da procura. Os maiores grupos económicos, a nível mundial, no subsector da hotelaria, são oriundos dos principais países emissores de turistas, beneficiando assim da experiência e reputação já adquiridas a nível nacional, o que se torna fundamental para a sua expansão e inserção no estrangeiro. Algumas cadeias criam mesmo marcas próprias para níveis de qualidade distintos, servindo deste modo uma grande diversidade de clientes, sem afectar a sua imagem global (vg. o grupo Accor, com o segmento “Novohotel”, “Ibis” e “Mercure”).

Constata-se ainda, neste sector, como aliás também acontece no sector bancário, que os maiores grupos europeus estão a tentar ganhar dimensão através de operações de fusão e aquisição com alguns grupos norte-americanos que são incontestavelmente os líderes no mercado mundial. A tendência global evolui, também aqui, no sentido da consolidação e concentração de estruturas, por forma a assegurar um acréscimo crescente da capacidade de alojamento em termos absolutos, e ainda, a concretização de investimentos de grande envergadura, designadamente através de infra-estruturas a operacionalizar em zonas de turismo emergente.

⁴² in Comissão Europeia (1997), “Panorama da Indústria Comunitária”

2.2.2.2. A aviação comercial

A aviação comercial também tem sido considerada uma actividade integrada no turismo, desde logo, porque este implica, em muitos casos, a utilização de serviços de transporte aéreo. Actualmente, este sector que se encontra liberalizado, com o objectivo de ganhar eficiência e reduzir custos através do aproveitamento de sinergias e da obtenção de economias de escala, tem demonstrado uma tendência crescente no sentido da constituição de alianças estratégicas. As companhias aéreas associadas formam grupos aliados que conseguem melhorar o seu poder negocial perante outros interlocutores (*vg.* operadores turísticos), aumentar e fidelizar (através de programas de “passageiro frequente”) a sua quota de clientes e gerir com maior eficácia a utilização das rotas aéreas.

2.2.2.3. Os operadores turísticos

Os operadores turísticos, elementos fundamentais no estabelecimento da ligação entre a oferta e a procura turística, são constituídos, actualmente, na sua grande maioria, por grupos económicos estratégicos inseridos no sector (*vg.*, grupo Accor, grupo TUI, grupo Sol Méliá) que se destacam por integrarem, a montante e a jusante, os restantes subsectores, numa estratégia concertada de obtenção de dimensão crítica que o acréscimo de concorrência exige, conduzindo, por vezes, a um reposicionamento dos diversos agentes turísticos e ainda ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A sua actividade principal consiste na organização de programas de férias com combinação de transporte, alojamento e outros serviços vendidos por um preço global. Muitas vezes, o preço é, na realidade, o único elemento diferenciador destes produtos turísticos, sobretudo quando respeitam a destinos muito massificados. Neste contexto, quanto maior for o volume de turistas, maior será a capacidade negocial dos operadores junto dos empreendimentos hoteleiros e das companhias aéreas e, por conseguinte, mais competitivos se tornarão os preços praticados.

2.2.2.4. As agências de viagens e turismo

As agências de viagens e turismo são o elemento crucial na ligação entre os produtores e os consumidores de produtos turísticos. Apesar de serem mais identificadas pela venda de pacotes de férias ou férias “por medida” em que respondem a solicitações e especificações directamente apresentadas pelo cliente, a sua principal fonte de receitas é obtida através da venda de passagens aéreas. Ora, é fundamentalmente nesta área que têm sofrido pressões para reduzirem as comissões praticadas, acrescendo a este cenário uma concorrência feroz por parte dos operadores turísticos com o mesmo objectivo.

Na realidade, não será sem dificuldades que as agências de viagens e turismo prosseguirão nos próximos anos. De facto, as mudanças sentidas ao nível da criação dos sistemas centrais de reservas (permitindo ao cliente final adquirir o produto directamente através da empresa transportadora), da emissão electrónica de bilhetes (sem necessidade de intermediação) e do dinamismo da nova economia⁴³, assente nas tecnologias de informação e comunicação que permitem a veiculação e o acesso rápido a uma quantidade incalculável de informação, são apenas alguns dos desafios mais próximos.

A solução para ultrapassar estes obstáculos passará necessariamente pela modernização, adopção e investimento em novas tecnologias, sobretudo ao nível informático, com a criação de sistemas próprios e interfaces para ligar aos sistemas centrais de reservas das companhias aéreas e dos estabelecimentos hoteleiros, essenciais para uma melhor prestação de serviços e manutenção da base de clientes. Por outro lado, haverá que apostar em recursos humanos qualificados e profissionalizados que demonstrem competência, celeridade e flexibilidade na resolução das pretensões dos seus clientes, situação que em Portugal se mostra extremamente deficitária.

⁴³ A divulgação e comercialização de produtos e serviços turísticos, através da internet, assume já grande visibilidade. Aliás, alguns analistas, prevêem que em 2002, cerca de 25% dos produtos e serviços transaccionados *on line* estejam relacionados com o turismo.

2.3. O turismo no quadro institucional da união europeia

2.3.1. Breve enquadramento histórico

O primeiro acto de reconhecimento expresso do turismo a nível comunitário resulta de uma Resolução do Conselho de Ministros de 1984 em que é aclamada a importância do turismo no âmbito da missão da Comunidade de promover um maior estreitamento nas relações entre os Estados-Membros e os seus cidadãos.

Porém, só na década de 90 é que o turismo passa a ser objecto de uma abordagem mais sistematizada, no seguimento do impulso resultante das comemorações do Ano Europeu do Turismo em 1990.

O Tratado da União Europeia assinado em Maastricht, em 1992, veio a reconhecer, por normativo jurídico (art. 3º), que a acção da Comunidade, na prossecução das suas missões, implicava medidas no domínio do turismo. Também em 1992, por Decisão do Conselho, foi lançado o “Plano de Acções Comunitárias a favor do turismo” para o triénio de 93-95, que malogradamente não teve quaisquer resultados práticos. Entre 1992 e 1995 surgiram vários pareceres e recomendações do Parlamento Europeu e do Comité Económico e Social no sentido de consciencializar o Conselho e a Comissão para a necessidade de alterações mais decisivas no domínio do turismo.

Em 1995, foi elaborado o Livro Verde da Comissão intitulado “O papel da União em matéria de turismo” com a intenção de promover uma reflexão sobre o papel da União neste sector, onde foi inclusivamente equacionada a adopção de uma política comum do turismo⁴⁴. Esta opção tinha subjacente a inclusão no Tratado de União Europeia, de um título autónomo relativo ao turismo, como defendia o Comité Económico e Social no seu parecer sobre o Livro Verde.

Em Junho de 1996, destaca-se a proposta da Comissão referente ao “Philoxenia”, um programa plurianual a favor do turismo europeu, para 1997-2000. Este acabou por não ser aprovado

⁴⁴ Rolf Corsten, Presidente da TUI, que em 1997 era considerado o maior operador turístico europeu, afirmou que não podia ser implementada uma **política comum europeia para o turismo** porquanto “o turismo é uma questão regional e não nacional. O turismo de cada país deriva da política local”. A questão da pertinência da existência de uma política comum do turismo a nível europeu é controversa e parece estar longe de se vir a tornar pacífica.

porque alguns Estados-Membros levantaram reservas relacionadas com a inexistência de competências comuns neste domínio e a necessidade de manter o processo de subsidiariedade. As conferências intergovernamentais de 1996 e 1997 também não produziram resultados significativos.

Foi assim que o Tratado de Amsterdão não veio a introduzir qualquer alteração no domínio do turismo, perdendo-se, uma oportunidade única de conferir ao turismo a importância política para o seu desenvolvimento, permitindo-lhe figurar entre as acções para a realização da União Europeia.

Em Junho de 1999, o Conselho do “Mercado Interno” aprovou uma resolução na sequência das “Conclusões do Relatório do Campo de Alto Nível sobre o turismo e o Emprego” criando um mandato que a Comissão e os Estados-Membros deveriam cumprir. As prioridades definidas passavam por aperfeiçoar o enquadramento emprego, modernizar as infra-estruturas ligadas ao turismo, elevar o nível de qualificação dos recursos humanos, incentivar o turismo sustentável e obter o reconhecimento público do turismo.

Por outro lado, na última década, o turismo teve o acompanhamento da Comissão, através de uma divisão que funciona no âmbito da DGXXIII – Direcção-Geral da Política do Emprego, Comércio, Turismo e Economia Social. No entanto, foi alterada no seguimento da reformulação verificada na orgânica da Comissão Europeia. O turismo foi remetido para uma unidade na Divisão D – Serviços, Comércio e Turismo, no âmbito da Direcção-Geral de Empresas, da responsabilidade do Senhor Comissário Europeu Erkki Liikanen. Acontece também que, no ano 2000, foi reduzido o número de consultores da União Europeia de 22 para 16, tendo sido eliminado o do turismo, que passou a integrar o do mercado interno.

Em suma, na União Europeia o turismo continua a não ter o reconhecimento político que lhe é devido por via da sua importância económica, social e cultural, situação que tem vindo a ditar a falta de um melhor aproveitamento desta actividade, nomeadamente agora que se equaciona a entrada de novos participantes no projecto europeu⁴⁵ e se aproxima o início da circulação do Euro, em que o turismo irá desempenhar, sem dúvida, um importante papel.

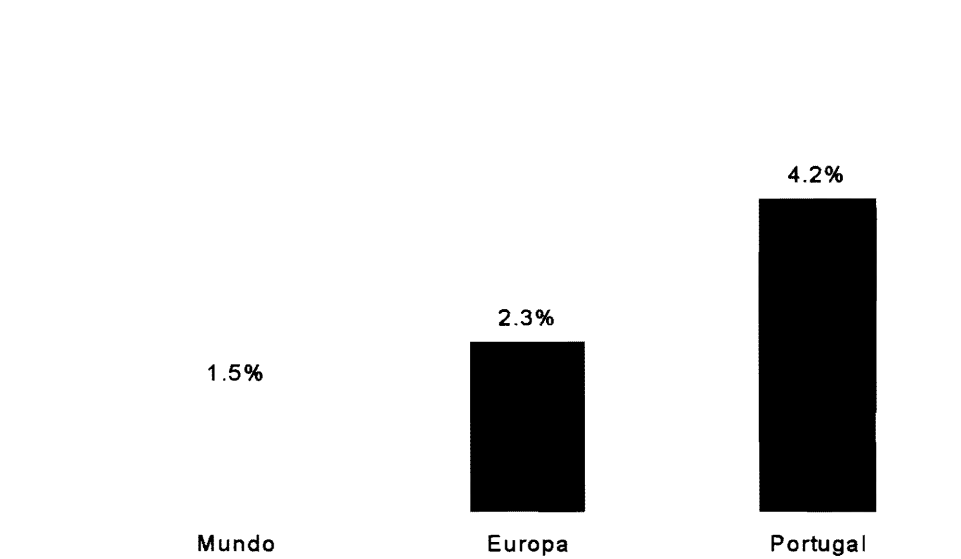
⁴⁵ A importância do alargamento da União Europeia foi confirmada no Conselho Europeu de Helsínquia que ocorreu em Dezembro de 1999, nomeadamente como forma de assegurar a estabilidade e a prosperidade na Europa.

2.4. O fenómeno turístico em Portugal

O turismo é um sector de inegável importância no contexto da economia portuguesa, veículo promocional por excelência da imagem de Portugal. Aliás, esta vertente intangível e simbólica do fenómeno turístico tenderá a ser cada vez mais expressiva e sair reforçada em resultado do processo de globalização crescente das economias.

É neste contexto que, em 1997, as receitas turísticas representavam 4,2% do PIB nacional, em face de 2,3% de média na Europa e 1,5% ao nível mundial (Figura 4). Apurou-se ainda que cerca de 9% da população activa portuguesa está a trabalhar em actividades directamente relacionadas com o turismo.

Figura 6
Peso das receitas turísticas no PIB 1997



Fonte:DGT, CHELEM e INE

Em 1999, à escala mundial, Portugal situava-se na 15ª posição no *ranking* dos destinos mais procurados (Quadro 21), correspondendo a cerca de 1,7% dos turistas mundiais⁴⁶ e 3% das chegadas de turistas à Europa. Esta posição reflecte uma melhoria não só relativamente a 1995,

Nesta ocasião, foi ainda reafirmado que os treze Estados candidatos (a saber, Turquia, Chipre, Malta, Hungria, Polónia, Roménia, Eslováquia, Letónia, Estónia, Lituânia, Bulgária, República Checa e Eslovénia) se encontram em igualdade de circunstâncias.

⁴⁶ in OMT (March 2000), “Tourism Highlights 2000”, First Edition.

em que Portugal ocupava o 17º lugar como, malogradamente, relativamente aos dados preliminares apresentados para o ano 2000, em que o nosso país desce ao 16º lugar no mundo e a 11º na Europa.

Quadro 21

Os principais destinos turísticos, por chegadas e por receitas em 1999

Posição	Chegadas		Receitas	
	País	Quota de mercado (%)	País	Quota de mercado (%)
1	França	10,7	EUA	16,0
2	Espanha	7,3	Espanha	7,2
3	EUA	7,1	França	7,0
4	Itália	5,3	Itália	6,8
5	China	3,8	Reino Unido	4,6
6	Reino Unido	3,9	Alemanha	3,6
7	México	3,0	China	3,1
8	Canadá	2,9	Áustria	2,5
9	Polónia	2,9	Canadá	2,3
10	Áustria	2,6	México	1,7
11	Alemanha	2,5	Fed. Russa	1,7
12	Fed. Russa	2,4	Austrália	1,7
13	Rep. Checa	2,3	Suíça	1,6
14	Hungria	1,9	Holanda	1,5
15	Portugal	1,7	Hong Kong	1,5
...				
25			Portugal	1,1

Fonte: OMT

Na verdade, a exposição mundial de 2000 e o Jubileu do Vaticano, contribuíram decisivamente para os aumentos registados no número de chegadas de turistas à Alemanha e Itália, respectivamente. O Reino Unido registou uma quebra de 1,9%, o que, segundo a OMT, se deve à força da divisa inglesa. As taxas de crescimento mais elevadas face a 1999 foram protagonizadas pela Turquia (39,6%), Malásia (26,1%) e Federação Russa (23,2%). A França manteve o seu primeiro lugar como destino mundial, com 74,5 milhões de turistas, seguindo-se a Espanha e os Estados Unidos da América.

No entanto, em termos de **receitas turísticas** Portugal recebeu apenas 1,1% do total mundial e 2,1% da Europa. Esta disparidade indica que em Portugal ainda predomina um turismo cuja atractividade principal se encontra no preço. No entanto, é de salientar que, a partir de 1998, se denota já uma tendência de evolução no sentido da qualidade, através da observância de uma variação percentual anual positiva na parcela das receitas turísticas mundiais (sintomático, é o crescimento verificado recentemente entre 1999 e 2000, na ordem dos 16%).

De facto, para tanto, são relevantes os dados provisórios apresentados pelo Banco de Portugal, relativamente à **Balança Turística**, para o período de Janeiro a Outubro de 2000, em que se observou um acréscimo nas receitas de 16,7%, relativamente ao período homólogo de 1999 (Quadro 22).

Em termos absolutos, o valor das **receitas** no período acumulado de Janeiro a Outubro atingiu 957,6 milhões de contos, enquanto que as despesas se cifraram em 406,5 milhões de contos. O saldo positivo registado foi de 551,1 milhões de contos, traduzindo uma variação positiva de 18,3% face ao período homólogo do ano anterior.

Quadro 22
Balança Turística

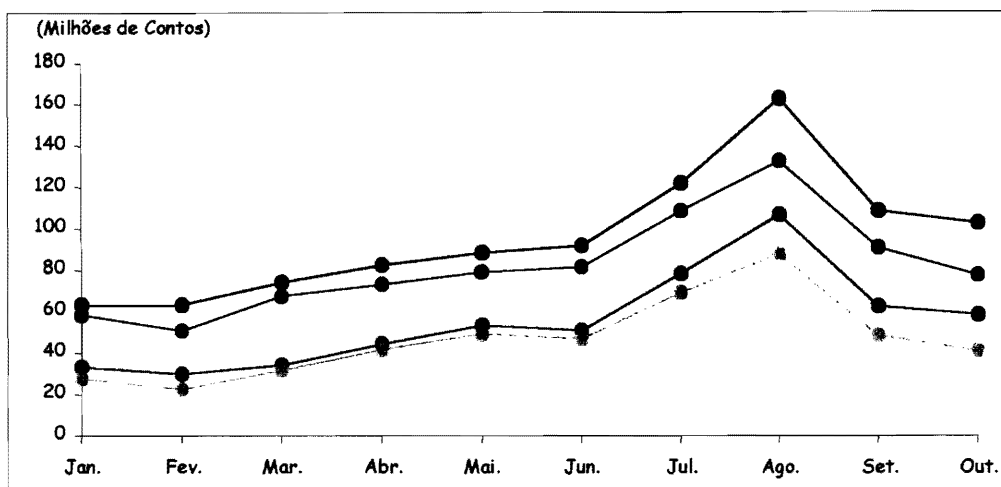
(Milhões de Contos)

	Receitas			Despesas			Saldo		
	2000(*)	1999(*)	Var. %	2000(*)	1999(*)	Var. %	2000(*)	1999(*)	Var. %
<i>Janeiro</i>	63,4	58,3	8,7	29,9	30,7	-2,6	33,5	27,6	21,4
<i>Fevereiro</i>	63,0	50,6	24,5	33,2	28,4	16,9	29,8	22,2	34,2
<i>Março</i>	74,0	67,6	9,5	39,6	36,2	9,4	34,4	31,4	9,6
<i>Abril</i>	82,5	73,2	12,7	38,1	31,2	22,1	44,4	42,0	5,7
<i>Maio</i>	88,1	79,4	11,0	34,6	30,2	14,6	53,5	49,2	8,7
<i>Junho</i>	92,0	81,9	12,3	41,0	35,2	16,5	51,0	46,7	9,2
<i>Julho</i>	122,0	108,2	12,8	44,0	39,0	12,8	78,0	69,2	12,7
<i>Agosto</i>	162,3	132,9	22,1	55,9	45,1	23,9	106,4	87,8	21,2
<i>Setembro</i>	108,2	90,7	19,3	46,1	42,3	9,0	62,1	48,4	28,3
<i>Outubro</i>	102,1	77,7	31,4	44,1	36,5	20,8	58,0	41,2	40,8
<i>Jan. a Outubro</i>	957,6	820,5	16,7	406,5	354,8	14,6	551,1	465,7	18,3

Fonte: Banco de Portugal
Boletim Estatístico Dezembro 2000

Graficamente, a evolução pode ser representada da seguinte forma (Figura 7):

Figura 7
Evolução da Balança Turística



λ Saldo 2000 λ Receitas 2000
λ Saldo 1999 λ Receitas 1999

Fonte: Banco de Portugal (Boletim Estatístico, Dezembro 2000)

2.4.1. A procura no turismo interno

2.4.1.1. As férias dos portugueses

Em 2000, segundo dados da Direcção-Geral do Turismo⁴⁷, 71% da população portuguesa maior de 15 anos e a residir no continente gozou férias durante esse ano. Desta população, cerca de 15 % foram para o estrangeiro, 60% fizeram férias em Portugal e 25% gozaram as férias na sua residência habitual.

Quanto à posição de **Portugal enquanto emissor de turismo**, verificou-se um crescimento de 56% no número de turistas entre 1998 e 1999, sendo que 53% escolheram Espanha como destino. Os portugueses cada vez gozam mais férias dentro e fora do país. À semelhança do que acontece com os turistas do resto do mundo que privilegiam o turismo intra-regional, a maioria dos portugueses que goza férias no estrangeiro elege a Europa como destino turístico. Dentro do

⁴⁷ in DGT, "As férias dos Portugueses em 2000"

país, é observável uma clara preferência pelo produto sol e mar, reflectida nos destinos e na marcada sazonalidade que continua a verificar-se. Sintomático é o facto da região preferida para gozo de férias da população portuguesa no ano 2000 ter sido precisamente o Algarve, que acolheu 31,8% dos portugueses que gozaram férias fora da residência habitual (em contraposição com 27,6% em 1999). Relativamente às restantes regiões, apenas se verificaram ligeiros aumentos na Madeira e em Trás-os-Montes. Em síntese, para a maioria dos portugueses, o ambiente preferido para o gozo das férias é a praia (48%), seguindo-se o campo (33%) e os ambientes de montanha e cidade (ambos com cerca de 7% cada).

Os meses preferidos pelos portugueses para gozo das férias continuam a ser os correspondentes ao período de Verão, tendo-se vindo a acentuar, desde 1998, o peso das férias em Agosto. Em 2000, o mês de Agosto concentrou 67,6% das férias, a maior percentagem dos últimos sete anos (63,4% em 1999). Pelo contrário, os meses de Julho e Setembro perderam quota em relação ao ano de 1999. Esta concentração das férias em Agosto parece reflectir, em grande parte, o sistema das férias escolares, tanto mais que o fenómeno se acentuou desde que estas se reduziram. Refira-se ainda o mês de Dezembro em que se registou um elevado índice de gozo de férias fora da residência habitual (7,2%), superior ao observado em Junho (4,8%).

Geograficamente, as populações da Grande Lisboa e Grande Porto foram as que mais usufruíram de férias em 2000, tendo as primeiras mantido os níveis de 1999 e as segundas aumentado de 80% em 1999 para 84% em 2000. No Litoral, 66% gozaram férias (69% em 1999), no Interior Norte a percentagem baixou de 64% para 56%, no Interior Sul e Algarve observaram-se aumentos bastante significativos nas respectivas taxas de gozo de férias das suas populações, passando, respectivamente, de 50% em 1999 para 57% em 2000, e de 40% para 67%.

Os estratos sócio-económicos mais elevados foram os que apresentaram maior índice de gozo de férias, na sequência da tendência lógica já observada em anos anteriores. O automóvel é o principal meio de transporte utilizado nas viagens, logo seguido do avião, em especial nas viagens por motivos Profissionais/Negócios.

No que se refere aos **meios de alojamento privilegiados**, o que mais se destaca é a casa de familiares ou amigos, seguido da hotelaria. Comparando os valores de 1999 e 2000, verifica-se que o primeiro tipo de alojamento perdeu importância relativa (de 39% para 33%), enquanto que a hotelaria ganhou peso relativo (27% contra 26% em 1999 e 18% em 1998). A utilização de

casas arrendadas em empreendimentos turísticos evidenciou um razoável aumento em comparação com o ano anterior (10% em 2000 contra 6% em 1999).

Na esteira das tendências mundiais, também os portugueses têm vindo cada vez mais a **gozar as suas férias de forma repartida**, passando de 6% em 1996, 11% em 1997 para 32% em 2000. Os designados *short-breaks* ou fins-de-semana alargados, que são gozados fora da residência habitual, apresentaram um crescimento notável, mobilizando 34% da população total em 2000, contra apenas 12% em 1996. A população da região da Grande Lisboa foi a que, em 2000, mais fins-de-semana gozou fora da residência, embora, em termos relativos, se tenha registado uma ligeira redução, em comparação com o ano anterior.

As **principais motivações** apontadas são a visita a familiares ou amigos, o descanso e a quebra da rotina. É de realçar que as entidades promotoras do turismo nacional têm apostado fortemente neste segmento de mercado, criando o conhecido slogan “Vá para fora cá dentro” e reforçando as campanhas nos meios de comunicação social quando se aproximam os fins-de-semana prolongados.

Já no que concerne a **marcação das férias**, as agências de viagens e turismo foram o meio privilegiado pelos nacionais, tendo sido utilizadas por 726 mil portugueses durante o ano de 2000, ou seja, mais 17,3% do que em 1999. Apesar de este valor representar apenas 18% das pessoas que passaram férias fora da sua residência habitual, traduz na prática um aumento significativo da importância deste canal, uma vez que em 1992 servia apenas 8% dos turistas nacionais.

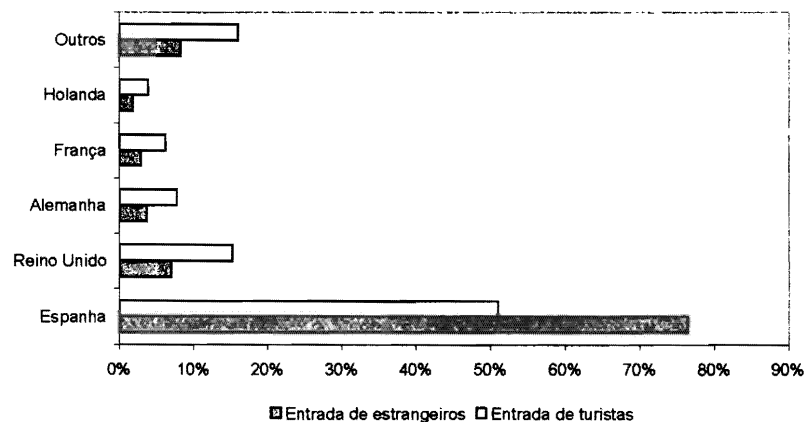
Foi efectuada pela primeira vez um levantamento relativo ao recurso à internet para preparação das férias no ano 2000, tendo-se constatado que cerca de 30% das pessoas que a ela têm acesso já consultaram “sites” sobre férias e que cerca de 58 mil portugueses fizeram reservas através desta via. As reservas mais requeridas referiam-se a alojamento e ao transporte (ambas com 66%) e o pacote completo de férias (20%). A título meramente informativo, refira-se que 53,2% dos pagamentos efectuados na sequência das reservas via internet foram através de cartão de crédito, 26,7% através de cheque e 20,1% através de transferência bancária. Em conjunto, Internet e Agências de viagens e turismo intervieram de qualquer forma na preparação das férias de 1371 mil portugueses.

Quanto aos gastos médios diários dos portugueses em férias, e não fazendo a distinção entre as que foram passadas na residência ou fora dela ou ainda as férias no estrangeiro, atingiu-se, no ano 2000, o valor de 3.502\$00 (contra 2.405\$00 em 1999).

2.4.1.2. Caracterização dos visitantes estrangeiros em Portugal

Em 1999, entraram em Portugal cerca de 27 milhões de visitantes estrangeiros, mais 1,5% que no ano anterior. Destes, cerca de 11,6 milhões podem considerar-se turistas, por terem passado no país pelo menos uma noite, o que relativamente a 1998, representa um aumento de 2,7%. Em 2000, este valor fixou-se nos 12 milhões de chegadas de turistas internacionais, o que traduziu um aumento de 3,2% relativamente a 1999. Tradicionalmente, o nosso país apresenta uma elevada dependência de um número reduzido de mercados emissores: em 1998, somente 5 países originaram 84% do total das entradas de turistas em território nacional (Figura 6) – Espanha: 51%, Reino Unido: 15%, Alemanha: 8%, França: 6% e Holanda: 4%. É assim verdade que a maior parte dos turistas que visitam Portugal são oriundos da Europa Ocidental, particularmente dos países da União Europeia. Os Estados Unidos da América são a mais importante fonte de turistas fora da Europa.

Figura 8
Entradas de estrangeiros e de turistas 1998



Fonte: INE

Os principais concorrentes de Portugal são os restantes países do Sul da Europa, sendo que, em 1998, segundo a OMT, o nosso país representou 10% das chegadas a esta região. O mercado emissor espanhol é de inegável importância para o nosso país, já que Portugal é o seu principal destino, absorvendo cerca de 40% do total de turistas desse país. A Espanha é assim, concomitantemente, o principal mercado emissor e o maior concorrente de Portugal. Os ingleses têm como primeiro destino a França, seguida da Espanha, e apenas 3% vêm para Portugal, enquanto o principal gerador de turismo europeu, a Alemanha, envia para o nosso país apenas 1,2% do total de turistas.

Os turistas que procuram Portugal fazem-no sobretudo para gozar férias, mas é de realçar que as deslocações de carácter profissional já atingiam em 1997 cerca de 7% (Quadro 23).

Quadro 23

Motivações dos turistas em Portugal

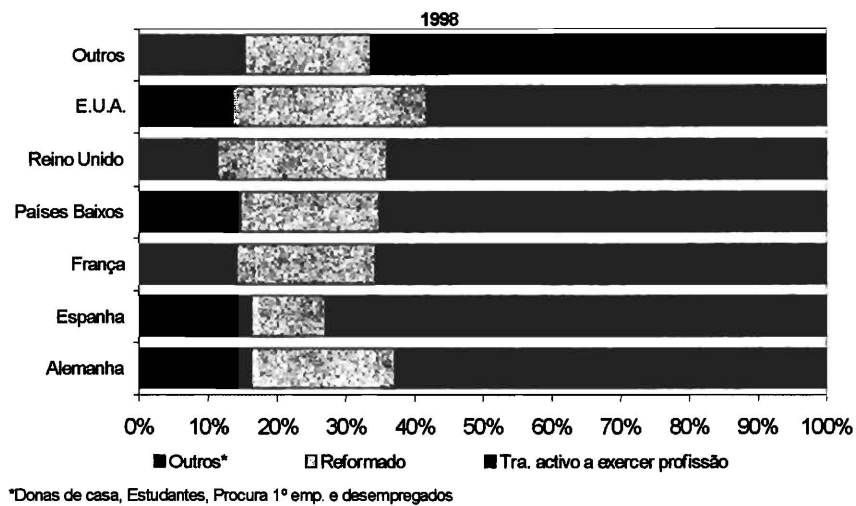
1997

País de Residência	MOTIVO DA VIAGEM							
	Férias	Negócios	Actividade profissional/ Congressos	Compras	Visita familiares/ amigos	Religião	Desporto	Outros motivos
Alemanha	90,5	2,8	2,8	0,1	2,2	0,3	0,6	0,7
Espanha	86,6	3,4	4,3	0,9	2,6	0,4	0,4	1,4
França	84,7	4,2	4,9	0,0	5,3	0,0	0,5	0,4
Países Baixos	93,3	2,0	1,5	0,0	1,7	0,0	1,1	0,4
Reino Unido	92,1	2,6	2,4	0,0	1,5	0,0	0,8	0,6
E.U.A.	79,9	8,1	4,2	0,0	6,0	0,0	0,7	1,1
Outros	87,2	3,4	4,7	0,0	2,9	0,0	0,9	0,9
TOTAL	88,4	3,4	3,7	0,1	2,7	0,1	0,8	0,8

Fonte: INE, Gastos dos Estrangeiros Não Residentes, 1997

Interessante é também verificar que o turismo sénior é muito significativo em Portugal, representando os reformados 19,8% de todos os turistas, em 1998. No entanto, esta média é consideravelmente reduzida pelo facto de apenas 11% dos espanhóis se incluírem nesta categoria (Figura 7). A proporção de ingleses (25%), alemães (21%) e franceses (20%) é claramente superior.

Figura 9
Situação perante o trabalho dos estrangeiros que visitam Portugal



Fonte: INE

A maior parte dos turistas estrangeiros procura a região do Algarve e apresentava, em 1998, uma permanência média na ordem dos 7 dias, destacando-se, por mercados, os 11,5 dias de estadia dos Alemães e os 9,6 dias de estadia dos Britânicos (Quadro 24).

Quadro 24

Permanência média, por país de origem em 1998

Pais de Origem	Permanência média (dias)	Dormidas (%)
Alemanha	11.5	14.3%
Bélgica	10.8	3.3%
Dinamarca	11.1	1.8%
Espanha	3.4	22.2%
França	10.3	10.3%
Holanda	15.7	8.7%
Irlanda	12.4	1.6%
Itália	8.1	2.5%
Reino Unido	9.6	21.2%
Áustria	7.4	0.6%
Finlândia	13.3	1.2%
Noruega	13.4	0.7%
Suécia	14.2	2.1%
Suiça	9.8	1.9%
Canadá	14.4	1.8%
Brasil	10.2	1.7%
EUA	6.8	2.3%
Japão	5.4	0.3%
Outros	5.9	1.4%
Total	7.0	100.0%

Fonte: DGT

Em contrapartida, os Espanhóis registaram o valor mais baixo de todos os países, com apenas 3,4 dias de permanência média. Na verdade, embora o mercado espanhol tenha originado quase metade das entradas de turistas, a sua baixa permanência média traduziu-se em apenas 22% do total de dormidas, em 1998 (Quadro 24), apesar de representar um acréscimo em relação aos 18% de 1997.

Dada a continuidade geográfica e a facilidade de acessos, assim como a semelhança de motivações relativamente ao turista nacional, é de encarar com seriedade o desenho de estratégias para o turismo português que considerem um mercado doméstico alargado ao **espaço ibérico**⁴⁸, através da inclusão dos dois países. O reforço da promoção de Portugal junto do mercado espanhol poderá contribuir significativamente para um crescimento das receitas turísticas globais e para o atenuar, quer da sazonalidade, quer da excessiva concentração geográfica dos destinos turísticos. Acresce que os números da OMT apontam para um crescimento turístico em Espanha na ordem dos 65% até 2020, devendo, nessa data, atingir cerca de 70 milhões de turistas.

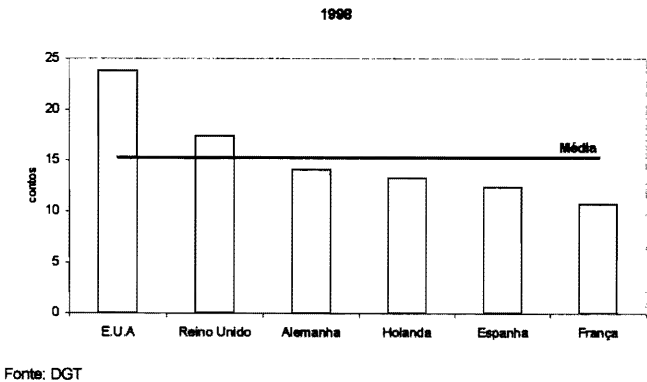
⁴⁸ Portugal é a 13ª região da Península Ibérica, em termos de *rendimento per capita*. Atrás de Portugal, no conjunto da Península Ibérica, só mesmo a Andaluzia e a Estremadura *in* estudo recentemente publicado (Fevereiro 2001) no *Semanário Económico*.

Os **gastos médios diários por turista** diminuíram ao longo da última década, com uma redução média anual de 1,9% entre 1990 e 1997, a preços constantes. Estes números poderão indicar que o mercado português não está a conseguir atrair os turistas com maior poder de compra, sendo visitado sobretudo pelas classes médias baixas dos principais países europeus. No entanto, segundo dados da DGT, entre 1998 e 1999 parece poder detectar-se uma inversão desta tendência, uma vez que o crescimento das receitas (8%) foi claramente superior ao crescimento das entradas (2,7%), traduzindo um crescimento da **receita média por turista** (5,2%), superior ao da taxa de inflação (4,1%).

Dados preliminares relativos a 2000 apontam para um reforço desta tendência, já que o número de turistas estrangeiros se situou nos 12 milhões, mais 3,5% do que em 1999, mas as receitas deverão ter registado um acréscimo na ordem dos 15%.

Com base em números obtidos e reportados a 1998, o **maior gerador de receitas turísticas** é o Reino Unido, com um gasto médio diário de cerca de 17 contos (Figura 10). No entanto, se aos turistas espanhóis adicionarmos os excursionistas⁴⁹, observamos que estes assumem a liderança nas receitas geradas totais, ainda que gastando apenas 12 contos por dia.

Figura 10
Gastos médios dos turistas em Portugal



⁴⁹ Excursionista é todo o visitante que não pernoita num meio de alojamento colectivo ou privado no país visitado (DGT).

2.4.1.3. Fluxos turísticos de portugueses residentes no estrangeiro

A consideração dos fluxos de portugueses residentes no estrangeiro aumenta, em média, entre 15% a 16% as entradas de turistas em Portugal. Com a inclusão destes movimentos, verificáveis como consequência directa da emigração portuguesa para o exterior, a França ultrapassa a Alemanha como 3º país emissor.

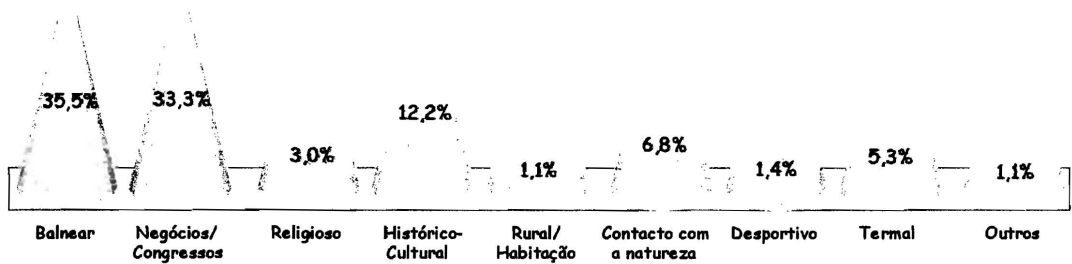
A permanência média dos portugueses residentes no estrangeiro é significativamente superior à dos restantes turistas: 17,6 dias em 1998. No entanto, este tipo de turismo também se caracteriza por uma forte sazonalidade, concentrado essencialmente no mês de Agosto. Dada a sua importância nos fluxos turísticos, existe actualmente a preocupação de reconhecer a natureza destas entradas como turistas, o que não acontecia no passado. Isso envolve também uma estratégia de captação dos luso-descendentes para estadas turísticas em Portugal.

Outro aspecto importante deste tipo de turismo é o facto de se distribuir mais pelo território nacional, dirigindo-se em grande parte para o interior do país, já que a motivação da viagem é normalmente a visita a familiares e o regresso às origens. A presença de portugueses residentes no estrangeiro, sobretudo no mês de Agosto, constitui muitas vezes uma importante fonte de negócios em muitas localidades, principalmente ao nível do comércio e das actividades de entretenimento.

2.4.2. A oferta dos recursos turísticos nacionais

Quanto aos **tipos de turismo mais relevantes em Portugal** e as suas principais características, remete-se para a consulta dos quadros em baixo (Figura 11 e Quadro 25):

Figura 11
Tipos de turismo mais relevantes em Portugal



FONTE: Inquérito à Evolução das Qualificações e Diagnóstico de Necessidades de Formação, INOFOR/INE, 1997

Quadro 25

Características principais das formas de turismo mais relevantes em Portugal

TIPO DE TURISMO	PROCURA			OFERTA					FACTORES DE SUCESSO (por ordem de importância)	
	Gasto Médio	Alojamento Preferido	Permanência Média (em dias)	Taxa de Ocupação	Sazonalidade	Aumento do Preço da Época Alta para a Alta	Principais Canais de Distribuição	Poder Negocial	Actuais	Futuro
BALNEAR	Reduzido	Apartamentos Hotéis Apart. Aldeamentos Turísticos	8	Muito oscilante durante o ano	Elevada	Inferior a 50%	Operadores, Internacionais Agências Viagem Nacionais Directo	50% equilibrado 40% reduzido 10% elevada	Conhecimento do mercado Aposta na qualidade total	Aposta na qualidade total Imagem de marca
DESPORTIVO	Elevado	Hotéis de 4 e 5ª e Aldeam. de 1ª Cat.	6	Oscilante	Moderada	Inferior a 25%	Directo Associações profissionais Agências de viagem Operadores internacionais Internet	80% equilibrado 20% elevado	Imagem de marca Conhecimento do mercado	Aposta na qualidade total Imagem de marca
NEGÓCIOS/ CONGRESSOS	Elevado	Hotéis de 5ª	3	Pouco Oscilante	Reduzida	Inferior a 25%	Directo Agências de viagem Promotores de venda Operadores turísticos	50% equilibrado 40% reduzido 10% elevado	Imagem de marca Conhecimento do mercado	Aposta na qualidade total Imagem de marca
HISTÓRICO/ CULTURAL	Reduzido/ Médio		3	Oscilante	Moderada	Inferior a 25%	Directo Agências de viagem Operadores turísticos	42% equilibrado 50% reduzido 8% elevado	Aposta na qualidade total Conhecimento do mercado	Aposta na qualidade total Imagem de marca
RURAL/ HABITAÇÃO	Elevado	Unidades de TER	4	Muito Oscilante	Elevada	Inferior a 25%	Directo Associações do ramo Agências de viagem Operadores turísticos	50% equilibrado 50% reduzido	Imagem de marca Aposta na qualidade total	Imagem de marca Aposta na qualidade total
RELIGIOSO	Reduzido	Hotéis de 3ª ou inferior	3	Muito Oscilante	Elevada	Inferior a 25%	Directo Agências de viagem Operadores turísticos Igreja Operadores Especializados	60% equilibrado 40% reduzido	Aposta na qualidade total Conhecimento do mercado	Aposta na qualidade total Conhecimento do mercado
TERMAL	Reduzido	Hotel de 3ª	11	Muito Oscilante	Elevada	Inferior a 25%	Directo Agências de viagem Promotores de venda D. Regional de saúde Operadores internacionais	50% equilibrado 50% reduzido	Aposta na qualidade total Flexibilidade da M.O.	Aposta na qualidade total Flexibilidade da M.O.
CONTACTO COM A NATUREZA	Reduzido		5	Muito Oscilante	Elevada	Inferior a 25%	Directo Agências de viagem Operadores internacionais Centrais de reserva Internet	50% elevado 50% reduzido	Conhecimento do mercado Aposta na qualidade total	Aposta na qualidade total Imagem de marca

Fonte: Inquérito à evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação / INOFOR/INE.

Conforme se pode constatar, o recurso turístico mais explorado em Portugal é indubitavelmente o **sol e mar**, proporcionado por um clima aprazível e uma faixa costeira extensa e diversificada⁵⁰. Convirá, no entanto, não menosprezar uma série de outros recursos que podem vir a constituir segmentos de mercado importantes, se adequadamente promovidos e dotados das necessárias infra-estruturas.

Assim, estes recursos passam por aldeias preservadas, com características paisagísticas e culturais únicas; casas senhoriais, reabilitadas ou recuperadas que permitem o seu aproveitamento para turismo de habitação; marinas, ligadas à prática de desportos náuticos e ao contacto com a

⁵⁰ “Um cantinho à beira-mar plantado”

natureza; estâncias termais de diversos tipos; diversas localizações classificadas como património mundial e atracções diversas, como, por exemplo, os casinos ou outro tipo de animação.

Uma grande vantagem que Portugal apresenta enquanto destino turístico é o facto de ser possível, num espaço geográfico pequeno e percorrendo pequenas distâncias, responder a motivações turísticas muito diferenciadas, beneficiando em todos os pontos do país de uma cultura rica e uma gastronomia única. Portugal é ainda um destino extremamente importante para o **turismo religioso**⁵¹.

A rede da ENATUR – **Pousadas de Portugal**⁵², constituída actualmente por 43 pousadas, com a construção de mais 8 prevista até 2006, abrange todo o território e constitui uma verdadeira atracção turística, uma vez que se insere em locais de reconhecido interesse histórico, cultural e paisagístico. Este tipo de alojamento, pelos preços praticados e nível de qualidade que garante, atrai turistas com elevado poder de compra e contribui muito para a promoção dos recursos no interior do país.

Tem-se também assistido, nos últimos anos, ao aparecimento de infra-estruturas especialmente vocacionadas para o **turismo de negócios**, como centros de congressos e recintos para a realização de feiras profissionais. Muitos hotéis, sobretudo de cidade, captam uma faixa relevante dos seus clientes neste segmento e disponibilizam um conjunto de infra-estruturas e de serviços especialmente concebidos para esta categoria de hóspedes.

Uma forma de turismo actualmente muito pouco explorada é a das estâncias termais, cuja diversidade, qualidade e envolvimento paisagístico no território nacional se tem por significativo. De acordo com a DGT⁵³, a partir de 1996 o número de estrangeiros que frequentam as estâncias

⁵¹ Este tema encontra-se bem desenvolvido na obra recentemente editada pelo Instituto Nacional de Formação Turística, “Fátima: Território especializado na recepção de turismo religioso” de Vitor Ambrósio.

⁵² A ENATUR – EMPRESA NACIONAL DE TURISMO, S.A. é uma sociedade comercial anónima de capitais maioritariamente públicos responsável pela exploração e gestão das Pousadas de Portugal (actualmente 15 Pousadas Históricas e 28 Pousadas Regionais e ainda 3 restaurantes, em Sagres, o “Fortaleza do Beliche” e em Lisboa, a “Casa do Leão” e o “Parque das Nações”). O nível de actividade operacional e resultados desta sociedade no ano 2000 apresentou uma subida na procura quando comparada com o período homólogo de 1999, tendo os quartos ocupados e as dormidas crescido cerca de 7% (+ 5 981 unidades) e as refeições na ordem dos 6% (+ 14 416 unidades). Apesar deste crescimento, a actividade operacional manteve-se deficitária, tendo sido apurado um resultado operacional negativo de 642 000 contos em 2000, o qual representa contudo uma melhoria de 3% relativamente a 1999 e de 14% face ao orçamentado. Na estrutura de custos e proveitos da empresa, os custos com o pessoal são a componente mais importante, representando 42% dos custos totais e 45% dos proveitos totais. Comparativamente a 1999, o seu crescimento foi de 12%.

⁵³ in DGT, “Breve Análise da Frequência das Termas 1995/1999”, Julho 2000

termais portuguesas tem vindo a baixar. Tendo em atenção que cerca de 20% dos turistas que procuram o nosso país são idosos, as termas, se devidamente promovidas e dotadas da necessária animação turística, poderiam vir a constituir um elemento de atracção importante, ajudando ainda a reduzir a forte sazonalidade e a excessiva concentração nas zonas de Lisboa, Algarve e Madeira, que caracterizam o turismo em Portugal.

2.4.2.1. A estrutura da oferta turística nacional

A estrutura da oferta turística em Portugal, caracteriza-se, na área da hotelaria e à semelhança do que se verifica no resto da Europa, pela existência de grupos de dimensão significativa, de capital nacional ou estrangeiro, com muitas pequenas unidades independentes. Alguns dos grandes grupos económicos nacionais estão a investir fortemente no sector do turismo, tanto em território nacional, como na esteira de uma estratégia de internacionalização, vocacionada, sobretudo, para o Brasil e Moçambique⁵⁴.

Na vertente da **aviação comercial**, a empresa de capitais públicos, Transportes Aéreos Portugueses (TAP) é responsável pela generalidade dos voos regulares, sendo que o mercado português de *charters* se encontra ainda em fase bastante embrionária, incapaz de fazer frente à concorrência internacional já muito experiente neste sector⁵⁵.

A venda no mercado externo de pacotes para destinos portugueses é ainda, na sua maior parte, fruto do trabalho dos **operadores estrangeiros**, apesar dos operadores turísticos e das agências de viagens portuguesas se encontrarem praticamente integrados⁵⁶.

⁵⁴ A título meramente exemplificativo do empenho na estratégia de internacionalização por parte dos maiores grupos turísticos portugueses, temos o caso do Grupo Pestana que além de estar fortemente implantado na Madeira, Lisboa e Algarve, já tem em funcionamento três unidades hoteleiras em Moçambique e seis empreendimentos no Brasil (no final de 2002, cerca de 30 a 35% da facturação deste grupo será resultado dos investimentos efectuados no Brasil). O Grupo Amorim através da sua *holding* vocacionada para a área do turismo, a Amorim Turismo que já detém 26 unidades hoteleiras em Portugal, a concessão do Casino da Figueira da Foz e parte do capital da Estoril-Sol, realizou ainda grandes investimentos em Moçambique e tem uma *joint-venture* com o Grupo Accor em Cuba. Refira-se ainda a Sonae Turismo que para além de controlar a Torralta e ser detentora da maioria do capital da Soltróia, tem também já traçada uma estratégia de expansão no sentido dos mercados emergentes.

⁵⁵ Apenas o Grupo Pestana, com a Eze, Atlantic Airways, e a SATA – Air Açores têm alguma expressão neste mercado.

⁵⁶ Os principais operadores nacionais detêm as maiores redes de agências de viagens, como é o caso dos grupos Agência Abreu – Club 1840 e o Space Travel – Club Vip. A Top Atlântico, resultado da fusão recente entre a Top

Assim, a oferta turística nacional apresenta desequilíbrios estruturais importantes, porquanto existe uma deficiente estruturação da oferta e da sua requalificação, com carências em equipamentos e actividades de animação. No principal produto – sol/mar – a oferta é orientada sobretudo para procura massificadas, sendo que, em muitos casos, apenas consegue competir pelo preço.

A esta dificuldade acresce a da macrocefalia verificada através da concentração acentuada da oferta de alojamento em três zonas principais, o Algarve, Lisboa e a Madeira, para além de uma forte incidência da oferta de alojamento não classificado, em todas as zonas do país. Por outro lado, o subsector da restauração apresenta níveis de qualidade muito heterogéneos, dificultando ao turista um reconhecimento prévio da relação qualidade/preço.

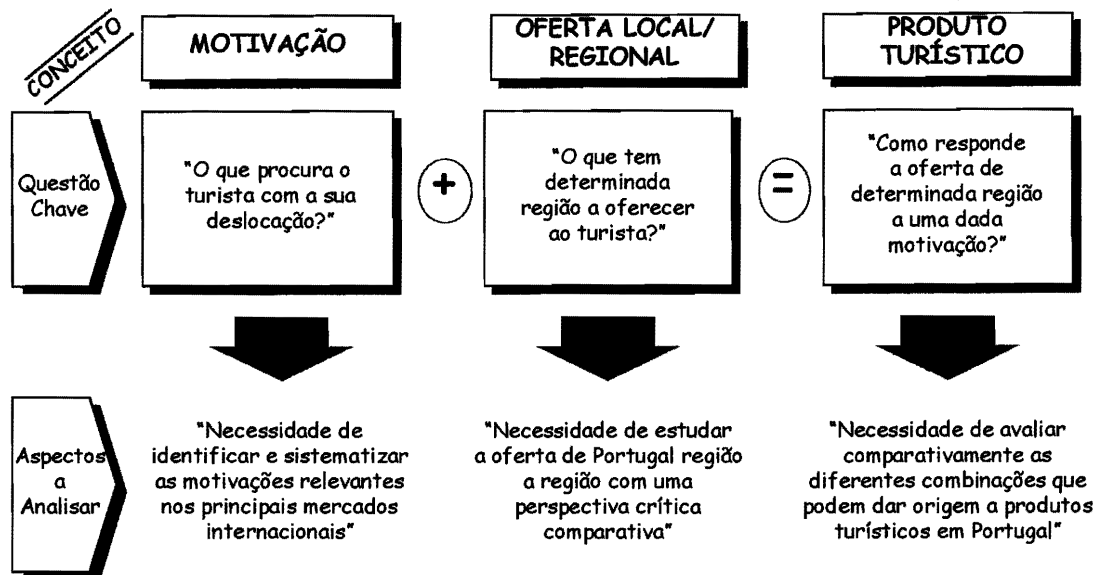
No âmbito de um interessante estudo desenvolvido em 1998⁵⁷, concluiu-se que, a estratégia-base de actuação a nível da **oferta turística portuguesa** assentava, sobretudo, na concentração dos esforços comerciais sobre os produtos mais desenvolvidos e economicamente mais importantes, evoluindo-se *a posteriori*, de forma gradual, para novos produtos que pudessem vir a atingir massa crítica.

Para efeitos de definição estratégica, ficou determinado que o conceito de **produto turístico** deveria ser entendido como, a combinação da oferta local/regional com uma motivação específica da procura, conforme resulta da Figura 12:

Tours e a Macrotur, controlada pelo Grupo Espírito Santo, é o maior distribuidor de viagens nacional, o 5º da Península Ibérica e situa-se entre os 20 maiores da Europa.

⁵⁷ O instituto público tutelado pela Secretaria de Estado do Turismo (Ministério da Economia), Investimento, Comércio e Turismo de Portugal (ICEP) em conjunto com a consultora internacional Roland Berger & Partner-International Management Consultants, desenvolveram, em equipa, ao longo de mais de 6 meses, um vasto trabalho de análise do posicionamento estratégico do turismo português com o objectivo da definição de uma nova estratégia de marketing turístico e de um modelo organizacional que permitisse a sua implementação (V. Ministério da Economia, 1998).

Figura 12
O Conceito de Produto Turístico

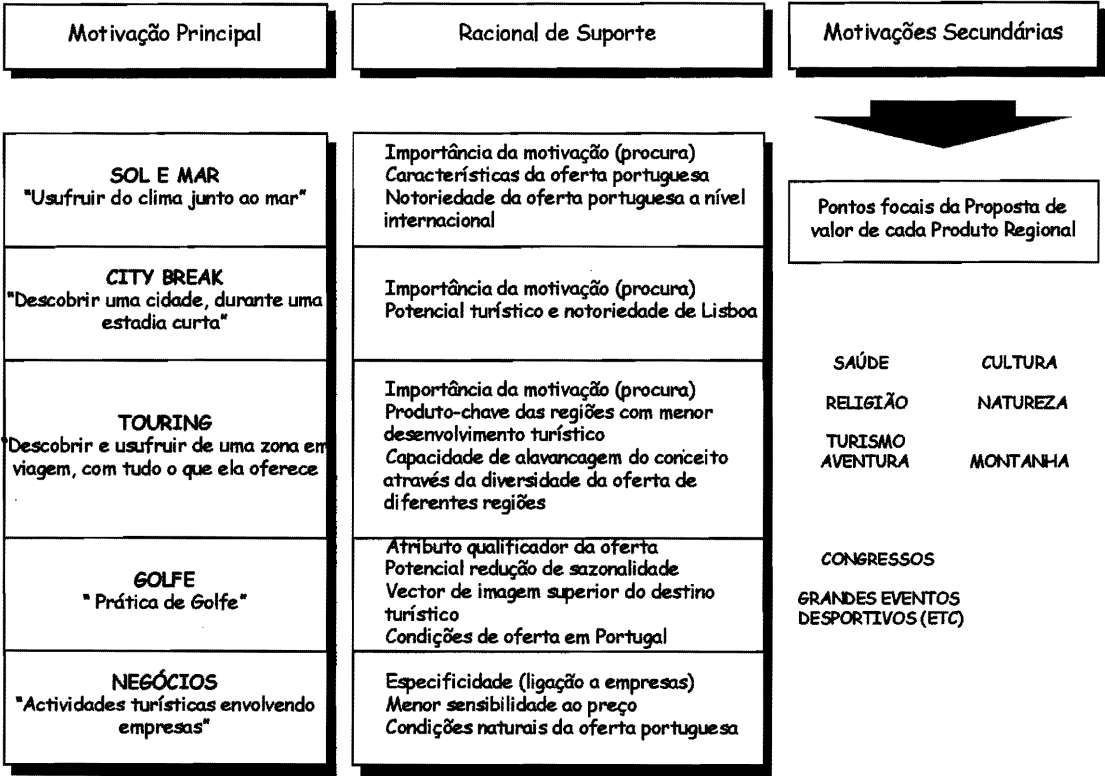


Fonte: Conceito desenvolvido pela Roland Berger & Partner (adaptado)

Quanto ao factor motivação, a análise realizada ao comportamento da procura internacional identificou para Portugal, **cinco motivações principais**: Sol e Mar, *City Break*, *Touring*, Golfe e Negócios e um conjunto de motivações secundárias (*vg.* Saúde, Religião, Natureza, entre outras), como fica em baixo demonstrado na Figura 13.

Figura 13

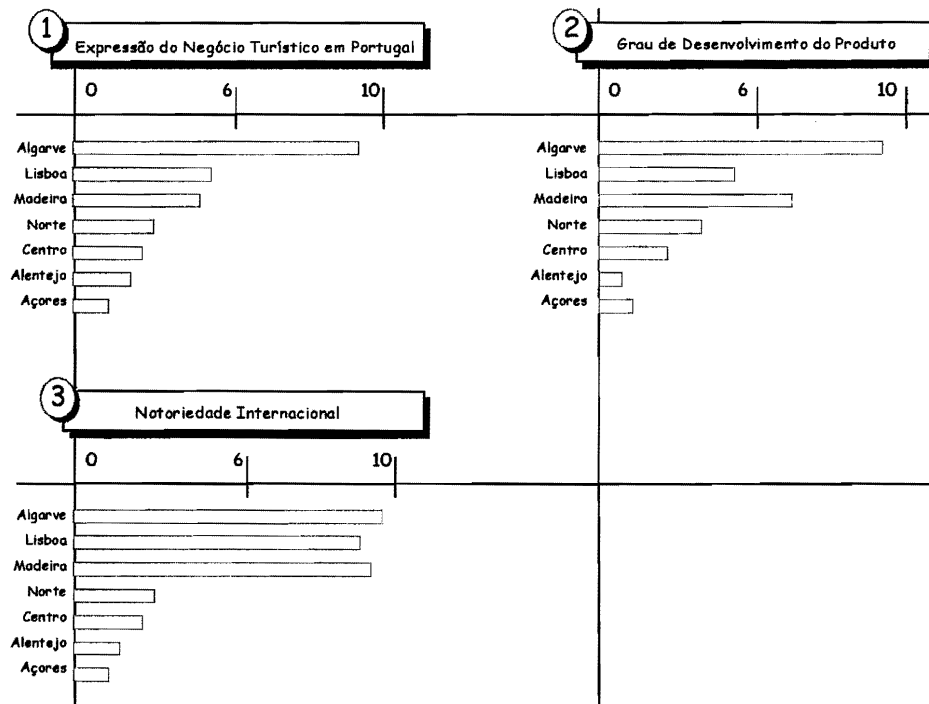
Motivações Principais da Procura Relativamente ao Turismo Português



Fonte: Conceito desenvolvido pela Roland Berger & Partner (adaptado)

No que diz respeito à oferta turística em Portugal, a sua avaliação foi conduzida tendo por base as Regiões – Plano e considerando um sistema com quatro grandes componentes (Figura 14).

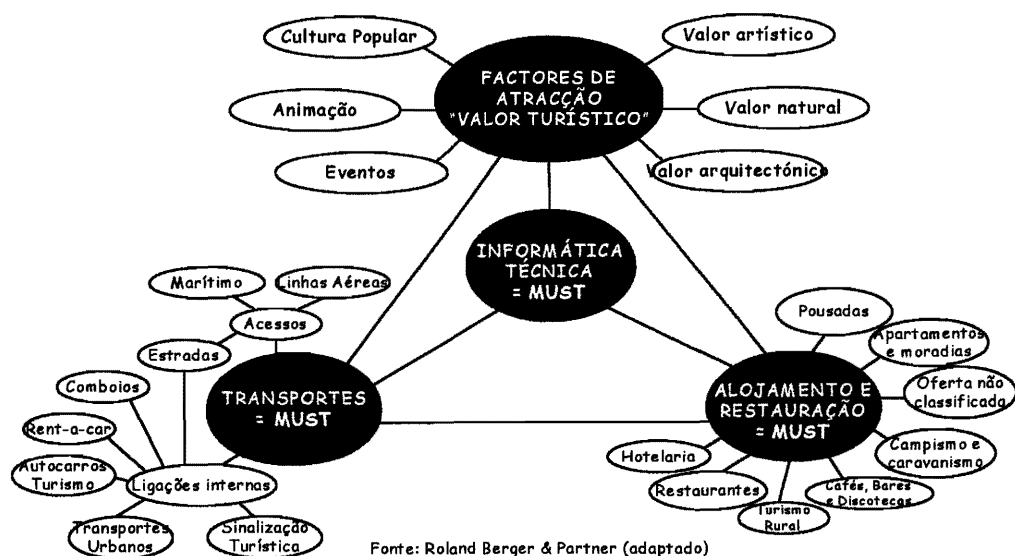
Figura 15
Caracterização do “Negócio Turístico” por Regiões



Nota: Escala relativa face aos diferentes critérios propostos e análise quantitativa de cada uma das dimensões.
Fonte: Roland Berger & Partner (adaptado)

Numa perspectiva internacional, foram definidos os produtos prioritários para o turismo português, por regiões, em conformidade com o que consta do gráfico seguinte (Figura 16):

Figura 14
O Sistema da Oferta Turística em Portugal



Foi também realizada uma análise quantitativa dos aspectos mais importantes para a caracterização do “negócio turístico” por regiões (Figura 15).

Figura 16

Definição dos produtos turísticos prioritários numa óptica internacional

ILUSTRATIVO

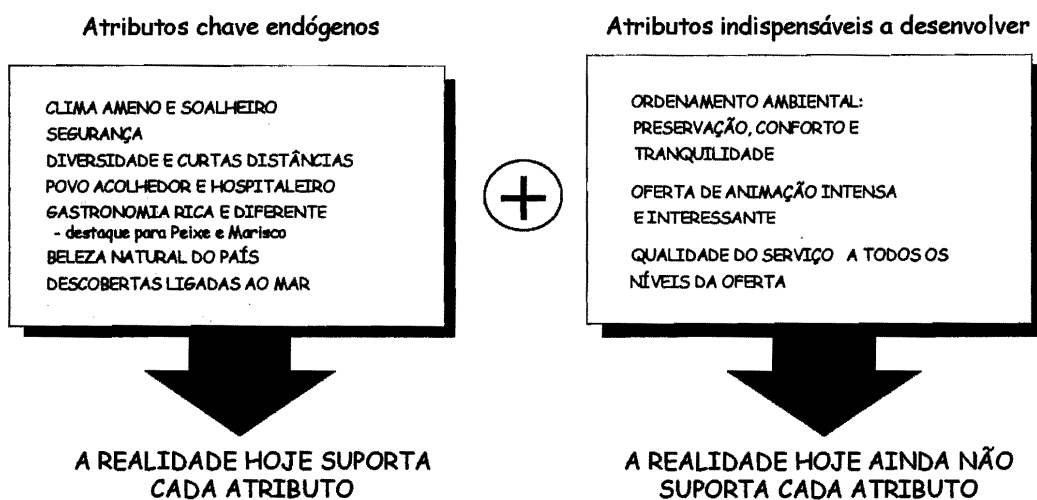
		Sol e Mar	City Breaks	Touring	Golfe	Negócios
ALGARVE	■	★★★		★	★★	★
ALENTEJO	■			★★		
LISBOA	■	★	★★★	★★	★★	★★
CENTRO	■			★★		★
NORTE	■		★	★★	★	★
AÇORES	■			★★		★
MADEIRA	■	★★★		★★	★	★

Fonte: Roland Berger & Partner (adaptado)

As conclusões retiradas deste estudo, que perfilhamos, apontam para a necessidade dos produtos turísticos nacionais possuírem uma proposta de valor acrescentado, clara e específica, para o segmento de mercado, de forma a conseguirem apresentar valores indicativos de uma boa performance, sustentada a médio e longo prazo. Por outro lado, estas propostas específicas devem ser consistentes e integradas com a proposta de Valor Global para Portugal. (Figuras 17 e 18).

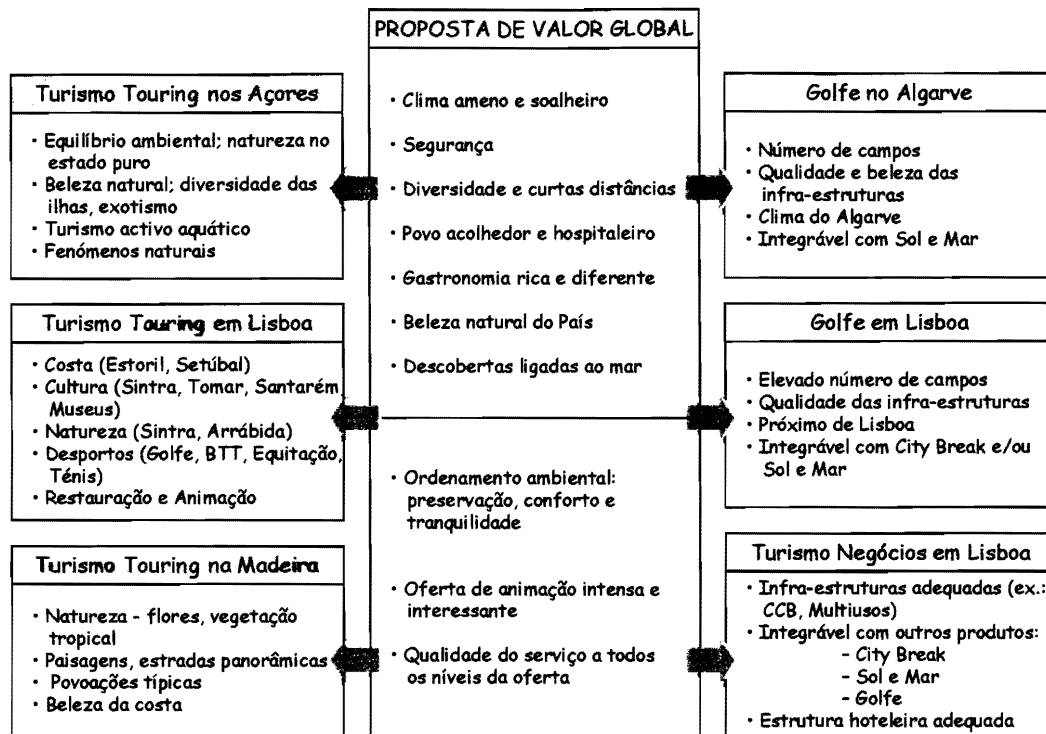
Figura 17

Bases para uma proposta global para Portugal como destino turístico



Fonte: Roland Berger & Partner (adaptado)

Figura 18
Proposta de valor global para Portugal



Fonte: Roland Berger & Partner (Adaptado)

2.5. Factores de competitividade do turismo português

A actividade turística portuguesa tem apresentado um comportamento deveras dinâmico – no período de Janeiro a Setembro de 2000, as taxas de ocupação de quarto (67,1%) e de cama (56,9%) em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos apresentaram-se muito elevadas, situando-se cerca de 4 pontos percentuais acima dos valores homólogos do ano anterior⁵⁸.

⁵⁸ in Nota Mensal de Conjuntura (Direcção-Geral de Estudos e Previsão do Ministério das Finanças – Dezembro 2000)

Seria, no entanto, uma ingenuidade, não ter presente que o turismo português ainda se apresenta francamente deficitário relativamente às potencialidades e características que este sector apresenta no nosso país. Na realidade, este depende de uma série de actividades e empresas relacionadas – a montante, a jusante e na órbita da sua própria esfera de oferta, actuando de forma interligada – fundamentais para o sucesso competitivo de Portugal. Esta óptica que se aproxima do conceito de *cluster* de *Michael Porter*⁵⁹, radica no facto da competitividade do turismo depender não só da eficiência das partes, como também, da eficiência do todo, *ie*, um produto compósito estreitamente correlacionado com a qualidade do fluxo de informação e o relacionamento inter pares com as restantes actividades e empresas. A competitividade do turismo depende essencialmente da cultura turística que se vier a transversalizar nas actividades relacionadas.

Pretende-se pois, nesta sede, aferir e sistematizar os aspectos que se devem desenvolver e, por conseguinte, ser objecto de investimento⁶⁰ e canalização de recursos e as fragilidades que importa superar ou combater. Só assim se poderão identificar os vectores estratégicos de actuação de todos os agentes económicos envolvidos, para que os desafios que se colocam à actividade do turismo sejam vencidos e se alcance o objectivo de um turismo sustentável⁶¹, de qualidade e que projecte uma imagem favorável de Portugal.

⁵⁹ The Competitive Advantage of Nations, The MacMillan Press, 1990.

⁶⁰ A propósito de investimento, convirá referir que o **III Quadro Comunitário de Apoio** surge como o grande impulsionador de novas iniciativas e novos instrumentos para o período de 2000 a 2006. Para muitos, é visto como a última grande fonte financeira comunitária e vem oferecer um vasto leque de oportunidades para criação ou revitalização de **projectos de investimento**. O QCA divide-se em quatro eixos, os primeiros três compostos pelos Programas Operacionais Sectoriais (Eixo 1: Elevar o nível de qualificação, promover o emprego e a coesão social; Eixo 2: Alterar o perfil produtivo em direcção às actividades do futuro; Eixo 3: Afirmar a valia do território e da posição geoeconómica do país) e o quarto eixo composto pelos Programas Operacionais Regionais (Eixo 4: Promover o desenvolvimento sustentável das regiões). No âmbito do III QCA, o **Programa Operacional da Economia** (POE) visa favorecer um acréscimo de produtividade e de competitividade das empresas portuguesas no mercado global e ainda promover novos parceiros de desenvolvimento, contemplando os sectores industrial, turístico, comercial e dos serviços. Estes dois grandes objectivos para a intervenção nas empresas, desdobram-se em diversos objectivos específicos, quando aplicados a cada um dos sectores de actividade. Assim, destacando o **sector do Turismo** os objectivos propugnados são:

- Promover e reforçar a competitividade das empresas do sector do turismo;
- Apoiar o aparecimento de novas áreas de negócio que apostem na criação de novos produtos turísticos;
- Consolidar os grandes centros de produção turística;
- Consolidar a oferta turística existente;
- Promover o acréscimo de produtividade das empresas;
- Qualificar e intensificar a formação de profissionais de e para o turismo;
- Promover a internacionalização de Portugal como destino turístico;
- Apoiar a internacionalização dos agentes económicos do turismo.

⁶¹ **Turismo sustentável** é um conceito que procura conciliar os objectivos económicos do desenvolvimento turístico com a manutenção da base de recursos indispensáveis à sua existência. Como refere R. Butler, “turismo sustentável

Vamos assim prosseguir com um ensaio dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do actual estado do turismo português. (Quadro 26).

Quadro 26

Análise SWOT – strengths, weakness, opportunities and threats:

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima ameno todo o ano (prática do golf) e extensa costa litoral; ▪ Hospitalidade e simpatia do povo português; ▪ Elevados índices de segurança e tranquilidade; ▪ Riqueza e diversidade gastronómica (peixe e marisco); ▪ Elevada qualidade do ensino com forte vertente experimental (gestão hoteleira, guias turísticos, animadores turísticos, cozinha, etc.); ▪ Riqueza e variedade cultural. ▪ Baixos preços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insegurança rodoviária e elevado índice de acidentes; ▪ Debilidade das estruturas complementares adjacentes, como transportes terrestres, ferroviários, aeroportos secundários, estacionamento automóvel, etc; ▪ Posição geográfica do País, comportando riscos de perifericidade; ▪ Excessiva carga de fluxos turísticos em alguns espaços do território nacional; ▪ Elevada concentração territorial dos pólos mais desenvolvidos (macrocefalia); ▪ Deficiente qualificação dos trabalhadores, sobretudo das camadas etárias intermédias e finais (fraco conhecimento de línguas estrangeiras); ▪ Dependência dos operadores turísticos estrangeiros na comercialização do produto turístico; ▪ Inadequação e/ou insuficiência de estruturas de animação turística; ▪ Qualidade reduzida do serviço da oferta turística; ▪ Muito escassa certificação de qualidade das estruturas turísticas existentes.

é o que se desenvolve e mantém numa área (ambiente, comunidade) de tal forma e a uma escala tal que garanta a sua viabilidade por um período indefinido de tempo, sem degradar ou alterar o ambiente (humano ou físico) em que se encontra inserida e sem pôr em causa o desenvolvimento e o bem-estar de outras actividades e processos”. Poderão enunciar-se como objectivos de um desenvolvimento turístico sustentável (Sadler, 1992):

- o desenvolvimento de uma actividade turística próspera e economicamente viável que melhore a qualidade de vida da comunidade anfitriã;
- a garantia de uma experiência turística de elevada qualidade para o visitante; e
- a manutenção da qualidade do ambiente da qual o turismo depende.

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Combate e correcção das assimetrias regionais e criação de emprego; ▪ Pertença à União Europeia, como grande pólo comercial, monetário e de atracção de capitais à escala mundial; ▪ O Euro como facilitador das transacções e do intercâmbio; ▪ Características climáticas, ambientais e de património cultural favoráveis ao desenvolvimento diversificado do turismo e à atracção da população europeia de terceira idade; ▪ Povo alegre e divertido – potencial para maior desenvolvimento de actividades de animação; ▪ Diversidade de produtos turísticos (eco-turismo; TER; Montanha e Neve – Serra da Estrela; Balnear, Termal, Histórico- Cultural, etc.); ▪ Organização e realização de grandes eventos desportivos e culturais como forma de atracção turística; ▪ Boas condições e existência de financiamentos comunitários (QCA III até 2006) e investimento estrangeiro. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vulnerabilidade do tecido empresarial e financeiro muito exposto à concorrência de economias mais fortes; ▪ Sobre-exploração desordenada de zonas ambientalmente vulneráveis e economicamente valiosas; ▪ Atrasos e obstáculos estruturais ao desenvolvimento do turismo interno; ▪ Grande dependência do turismo de massas (aéreo) e do segmento sol e mar; ▪ Problemas com a poluição das praias e qualidade da água; ▪ Insuficiências dos transportes públicos; ▪ Baixa receptividade quanto às reclamações dos clientes e a uma cultura profissional de satisfação do cliente e defesa do direito dos consumidores; ▪ Deficiente utilização em alguns sectores dos fundos comunitários; ▪ Forte sazonalidade do sector turístico; ▪ Concentração de infra-estruturas turísticas no litoral, em especial, na Costa Algarvia.
--	--

Portugal apresenta assim alguns **pontos fortes** enquanto destino turístico, como o clima favorável, uma população acolhedora e de comunicação fácil, uma diversidade potencial da oferta turística ainda que pouco explorada e ainda a extensão e diversidade da faixa costeira e do sistema fluvial.

Portugal tem ainda a seu favor uma grande diversidade fisiográfica, com paisagens, gastronomia, património, ambientes e culturas que podem responder a diferentes motivações sem que seja necessário percorrer grandes distâncias. Por outro lado, a estabilidade política e a integração na União Europeia e no Euro⁶², associadas a uma imagem de destino seguro, contribuem para

⁶² Neste contexto, deixa-se aqui nota das afirmações proferidas pelo Secretário de Estado do Turismo, Dr. Vitor Cabrita Neto em Fevereiro de 2001, a propósito dos benefícios do euro para o turismo:
 “Os benefícios da zona euro são evidentes. Será muito importante para as empresas poderem trabalhar num ambiente económico estável, sem grandes sobressaltos ao nível das taxas de juro, da inflação e do risco cambial nas

reforçar a atractividade do país. Além disso, e apesar de este poder ser um aspecto cada vez menos importante, beneficia da proximidade geográfica de parte substancial dos grandes mercados emissores. Deve ainda assinalar-se a existência de destinos tradicionais bem implantados, como a Madeira.

No entanto, o sector do turismo em Portugal apresenta também **fragilidades** que, não sendo adequadamente ultrapassadas, podem transformar-se em **ameaças**. As estatísticas⁶³ mostram um predomínio do turismo de quantidade, em detrimento do turismo de qualidade, para além de uma grande dependência de um pequeno número de mercados emissores. A grande concentração das dormidas, em todos os meios de alojamento, numa só região – o Algarve, apresenta ainda uma forte sazonalidade, a que só escapa a Madeira, onde também tem sido possível preservar um nível elevado de qualidade.

Tanto para o turismo doméstico como para o internacional, há uma excessiva concentração da procura e da oferta no segmento sol e mar⁶⁴, agravada por uma grande dependência de operadores turísticos estrangeiros, que não sabem, ou não querem, vender outros produtos do turismo nacional. Neste âmbito, cabe às agências públicas reforçar as estratégias de promoção da imagem de Portugal no estrangeiro, actuando do lado da procura para levar a oferta a reagir positivamente. O fraco ou nulo aproveitamento de recursos com potencialidades turísticas como, por exemplo, estações de comboio antigas e linhas ferroviárias desactivadas, estâncias termais ou

suas trocas comerciais. E logicamente quem tirará maior partido desta situação serão aqueles que melhor preparados estiverem. É na adaptação de cada uma das nossas unidades empresariais que temos de nos centrar, nomeadamente no que respeita à preparação dos seus sistemas de informação e de formação profissional. No que diz respeito ao Turismo estas questões foram ponderadas e a avaliação está feita e as medidas estão implementadas. E contrariamente ao afirmado, o Turismo é quase pacificamente uma das actividades que mais beneficiarão com a adopção da moeda única. E desde logo pela maior facilidade que o consumidor tem na comparação dos preços praticados. Portugal está em posição vantajosa face aos países de origem dos turistas que recebermos e à nossa concorrência mais directa, dado os níveis de preços praticados para serviços do mesmo nível.”

⁶³ A propósito da imperiosa necessidade de possuir elementos estatísticos actualizados que permitam melhor diagnosticar as fragilidades do turismo português, foi criado em Janeiro de 2001 o Observatório do Turismo que tem por objectivo conhecer melhor a realidade turística e debater os problemas e desafios relacionados com este sector funcionando como catalisador dos diversos agentes do turismo nacional e como apoio à própria actividade económica. Até 2006, este organismo vai dispor de 700 mil contos para reunir e coordenar todas as informações estatísticas existentes. Como afirmou Vitor Cabrita Neto, Secretário de Estado do Turismo, a propósito da pertinência da sua criação: “temos de saber quanto vale cada produto, cada região, para podermos lançar investimentos para o futuro”.

⁶⁴ Sobre esta questão, o Primeiro Ministro, Engº António Guterres no seu discurso durante a sessão de abertura da Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) em Janeiro de 2001 referiu que:

“O Turismo é uma actividade estratégica para este Governo. Pretendemos retirar a exclusividade à vertente sol e praia e, através do investimento nas empresas, promover todas as outras áreas turísticas que o país tem para oferecer.”

zonas mineiras desactivadas, contribui para acentuar os fenómenos de concentração e sazonalidade.

Apontados como **elementos negativos** do nosso país por muitos turistas estão também a fraca qualidade da rede rodoviária, a todos os níveis (piso, traçado, sinalização, segurança, entre outros), a falta de ordenamento do território, a par da fraca imagem em termos de qualidade ambiental e de organização dos espaços urbanos. Os empresários do turismo deparam-se ainda com a escassez de recursos humanos, não só em termos de qualificação, mas também em termos quantitativos, aliás reconhecida pelas autoridades governamentais⁶⁵. Como na generalidade dos sectores de actividade, há que promover as competências e qualificação dos recursos humanos e desenvolver uma capacidade empresarial de gestão estratégica.

Na realidade, muitos dos pontos fracos identificados no turismo podem ser equiparados a limitações encontradas em outros sectores de actividade nacionais, na indústria e nos serviços, dado o seu carácter transversal. Assim, os vectores estratégicos passam em grande parte por uma maior e melhor cooperação entre agentes públicos e privados, e destes entre si, para além de um reforço das preocupações com actividades em que caracteristicamente as empresas portuguesas apresentam maiores dificuldades, como o *marketing* e a gestão estratégica. Neste contexto, importa conceber e implementar estratégias de *marketing*, através da promoção de pacotes

⁶⁵ De facto, o Secretário de Estado do Turismo, Dr. Vítor Cabrita Neto em resposta à questão sobre a falta de mão-de-obra qualificada como principal entrave à requalificação e modernização do sector do turismo e as formas como o Governo pretende inverter essa tendência, respondeu que: “Tendo o Governo consciência das carências que existem ao nível das competências profissionais da grande maioria dos trabalhadores do turismo e considera que o Turismo é um dos sectores onde a intervenção humana é mais determinante. Ora, sendo a formação profissional e a qualificação dos nossos recursos estratégicos para a economia em geral, para o turismo são absolutamente vitais e insubstituíveis. E foi a pensar nestas necessidades e desafios actuais que se concebeu o Programa Melhor Turismo. Trata-se de um dos instrumentos estratégicos do Governo para a área do turismo nos próximos anos. São disponibilizados 45 milhões de contos de fundos comunitários do Programa Operacional do Ministério do Trabalho e da Solidariedade que irão ser utilizados pelo turismo com três eixos de intervenção muito bem definidos e que partem de uma constatação: a baixa qualificação profissional dos recursos humanos na área do turismo. Este instrumento foi lançado desde o início deste ano de 2001 com muito êxito se atendermos ao nível de adesão demonstrado pelas candidaturas apresentadas para o ano de 2001. Posso adiantar que deram entrada no PO do Emprego candidaturas que perfazem um valor total de investimento de cerca de 7 milhões de contos. Destas, 106 candidaturas foram apresentadas por empresas e associações do sector detendo um investimento total de 3,6 milhões de contos para acções de formação de activos. Para além do nobre objectivo deste programa – a qualificação das empresas e das pessoas – procura-se também combater alguns dos problemas de qualificação das carreiras, de desmotivação dos jovens formandos, entre outros, por forma a assegurar que o esforço de empregabilidade e adaptabilidade dos trabalhadores se venha a repercutir na melhoria da qualidade do emprego e na competitividade das empresas. Pretende-se assim que o sector do turismo se reposicione no mercado de oferta de emprego e se torne mais atractivo no quadro do mercado global de emprego por forma a captar mais e melhores profissionais in Revista Aresp (Associação da Restauração e Similares de Portugal), Entrevista de Vítor Cabrita Neto, Secretário de Estado do Turismo em Fevereiro de 2001.

turísticos mais diferenciados, de uma posição mais interveniente nos canais de distribuição, da promoção da distribuição directa, sobretudo em mercados menos organizados, nomeadamente a Espanha, e de direccionar as estratégias de *marketing* mercado a mercado.

Deste modo, destacam-se como especialmente relevantes alguns **vectores estratégicos**, como a promoção da qualidade global, ao nível do ambiente, do ordenamento do território, do cuidado com os espaços públicos e da rede de comunicações, passando pela qualidade dos serviços de apoio. Acções nesse sentido partem sem dúvida da consciência e responsabilização dos diversos agentes (Estado, Autarquias, Empresas e Consumidores). Como afirma, com perspicácia, Mário Baptista⁶⁶: “a qualidade não se esgota no atendimento, no alojamento ou na restauração ou, noutra óptica, nas áreas da responsabilidade empresarial.” De facto, ao Estado cabem também importantes responsabilidades neste domínio, aliás coerentes com o objectivo divulgado pelo Governo de dinamização do estabelecimento de um modelo de gestão estratégica para o sector.

De facto, na óptica das **oportunidades**, a forte concorrência entre os diversos destinos obriga à procura de um equilíbrio dinâmico entre as expectativas do turista que procura o mercado/destino português e a qualidade do produto oferecido, de forma a garantir a sua fidelização, na esteira do que resultou do estudo efectuado pelo ICEP em conjunto com a Roland Berger conforma acima ficou explanado. Neste sentido, apela-se também a um melhor aproveitamento das vantagens competitivas não deslocáveis ou transmissíveis que o nosso país oferece (clima, praias, sol, cidades, história e cultura, paisagens e a cordial hospitalidade).

O desenvolvimento do turismo numa perspectiva de articulação com o aumento do nível de bem estar das populações e com o reforço das identidades locais, da coesão cidade/campo, do litoral/interior, do Norte/Sul, do Continente/Regiões Autónomas, potencia os efeitos multiplicadores desta actividade e contribui para a melhoria da imagem do país a todos os níveis. É hoje inegável o papel que o turismo desempenha na correcção de assimetrias regionais, uma vez que, para muitas regiões, este funciona como o único foco mobilizador de algum investimento e consequente desenvolvimento socio-económico⁶⁷.

⁶⁶ in Turismo: competitividade sustentável, Verbo, 1997.

⁶⁷ A propósito de desenvolvimento sócio-económico, em Portugal é notória a existência, em grande número, de Pequenas e Médias Empresas (PME) no tecido empresarial do turismo português. Aliás, no seguimento desta constatação, foi criado em 1998 o Estatuto PME Excelência que se traduz na evocação anual das PME que se distinguiram pela excelência e qualidade total, encontrando como contrapartida incentivos de ordem económica e

O desenvolvimento de actividades de apoio ao sector como, por exemplo, a **animação**, é um vector estratégico fundamental no combate aos problemas de excessiva sazonalidade e concentração geográfica. A este propósito, *Philip Kotler*⁶⁸ propõe que existem duas indústrias como eixo central do produto turístico: a da hospitalidade (animação, restauração e bebidas e alojamento) e a das viagens. Para este autor, a animação constitui a base da motivação, atracção, entusiasmo e apelo à visita de determinado espaço, mote principal de qualquer viagem de lazer.

Apesar de Portugal ser um país com um vasto repertório ao nível das componentes patrimoniais culturais e naturais, é indubitável que precisa de um investimento concertado e racionalizado na **área da animação e do entretenimento**, o que poderá ir desde a exploração de rotas, a exemplo do que acontece em outros países, como a Rota dos Castelos e a Rota romântica na Alemanha, a Rota do Loire e de Bourdeaux em França, entre tantas outras, à **exploração de grandes eventos** de carácter internacional. Também os estabelecimentos de restauração e bebidas podem constituir um motivo de atracção não despidendo, como as reputadas rotas de vinhos, mostras báquicas e gastronómicas e o tão afamado “Guia Michelin” encarnado.

2.6. Futuro e desenvolvimento do sector do turismo em Portugal

Será previsível que, nas próximas décadas, se desenhe um perfil de turista cada vez mais exigente e informado, que procurará orientar as suas escolhas em função da qualidade, que sentirá uma necessidade absoluta de informação, que procurará a originalidade e a diferença através de produtos turísticos diversificados e complementares, e que quererá desenvolver férias activas, deslocando-se, preferencialmente para locais aprazíveis e com pouca densidade turística.

Importante será também, sublinhar as tendências que se perfilam, tanto a nível mundial como nacional neste sector, no sentido da diversificação de destinos e de motivações, contribuindo em geral para uma redução de fenómenos de sazonalidade e concentração geográfica que constituíram as características mais representativas desta actividade durante décadas.

financeira, bem como, o acréscimo de prestígio e notoriedade. Segundo o Secretário de Estado do Turismo, Dr. Vitor Cabrita Neto: “As PME são um elemento fundamental em termos de diminuição das assimetrias regionais, funcionando como pólos criadores de postos de trabalho e contribuindo para as respectivas economias regionais, onde o turismo assume um papel cada vez mais importante.” in Revista Pequena e Média Empresa, Suplemento Turismo 2000, IAPMEI.

⁶⁸ in Marketing for Hospitality & Tourism, Prentice Hall, 1996.

A influenciar fortemente as expectativas para o comportamento da actividade turística nas próximas décadas estão também as tendências demográficas de envelhecimento das populações, sobretudo nos países desenvolvidos. As perspectivas de crescimento são, naturalmente, mais optimistas para destinos emergentes que para destinos maduros. Nestes, a aposta de todos os intervenientes no sector vai sobretudo no sentido de aumentar as receitas provenientes do turismo, o que passa por conquistar turistas mais exigentes e com maior poder de compra, precisamente aqueles que se sentem menos identificados com o tipo de turismo massificado que caracteriza a maioria dos destinos emergentes.

De entre os vectores de mudança do turismo nas próximas décadas, destacam-se obviamente as novas tecnologias de informação e comunicação. Por um lado, a *internet* veio revolucionar as formas tradicionais de promover e comercializar produtos e serviços turísticos; por outro, as potencialidades das novas tecnologias na diversificação das formas de lazer podem configurar um turismo futuro com características radicalmente diferentes, mormente no que diz respeito à rápida e acessível obtenção de informação, comparação de ofertas, flexibilidade nas escolhas⁶⁹ e ainda na crescente consciencialização dos direitos do turista enquanto cliente e consumidor.

Um outro vector determinante é a cada vez maior pressão de residentes e turistas para um desenvolvimento responsável do turismo, nomeadamente no tocante às exigências ambientais.

O turismo afirma-se claramente como um dos sectores em que Portugal aposta em termos de competitividade internacional, por tradição e por possuir um conjunto de recursos excepcionais. Acompanhando a tendência de crescimento mundial, também o nosso país deverá, cada vez mais, ver aumentada a importância do turismo. Sendo Portugal um destino maduro, não é de esperar, nem é em si desejável, que aumente significativamente o número de turistas internacionais. Deve-se, sobretudo, estimular e consolidar a tendência, a que parece poder já assistir-se, de aumento da receita turística média, a reflectir um crescimento sobretudo qualitativo.

Em face de tudo o que ficou acima exposto, concluímos por quatro apostas fundamentais para o desenvolvimento do turismo português nos próximos anos:

⁶⁹ “A rapidez da resposta por parte da oferta turística e a sua flexibilidade serão factores competitivos fundamentais para uma acrescida capacidade de decisão” in TRINDADE, António, “Turismo Português – Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade, GEPE, Ministério da Economia, Novembro 1997.

1º) Aposta na diluição da sazonalidade e da concentração geográfica

A par da manutenção das motivações tradicionais, sol e mar, em que Portugal tem uma imagem forte internacionalmente, e que tem também muita expressão no turismo interno, deverão ser, cada vez mais, desenvolvidas infra-estruturas que permitam a diluição da sazonalidade e da excessiva concentração geográfica em algumas áreas do litoral. Na realidade, esta sujeição da actividade turística a uma forte sazonalidade do lado da procura, coloca problemas na gestão de espaços privados e de infra-estruturas colectivas, nomeadamente, no que concerne, um desempenho eficiente e uma rendibilidade sustentada. Haverá ainda que ter particular atenção, aos efeitos penalizantes que as descontinuidades na utilização dos recursos humanos podem criar em mercados locais onde a actividade turística é dominante e existem dificuldades em encontrar alternativas para a colocação dos trabalhadores sazonais.

2º) Aposta na exploração de recursos turísticos de forma sustentada⁷⁰

A qualidade da actividade turística das diferentes regiões portuguesas, não pode ser desagregada de preocupações que se prendem com o ordenamento do território, a preservação ambiental e cultural, a gestão integrada de recursos e a garantia da manutenção de uma capacidade disponível, uma vez que estes são factores essenciais para a competitividade e sustentabilidade dos diferentes produtos turísticos portugueses.

Assim, o desenvolvimento do sector do turismo deverá ter por base uma ponderação da relevância social e económica das actividades, onde se deverá efectuar uma avaliação dos custos e benefícios produzidos pela exploração turística numa óptica que integre as dimensões económica, financeira, ambiental e sócio-cultural.

Para tanto, existem vários factores cuja ponderação se torna fundamental para que o desenho de qualquer estratégia a este nível tenha uma base de sustentação que lhe permita equacionar cenários plausíveis e resultados credíveis. A título meramente ilustrativo, haverá que saber incluir numa análise o estudo das tendências de desregulamentação do sector aéreo de transportes, as

⁷⁰ Segundo João Albino Silva: “A gestão sustentada dos recursos ambientais e do património turístico coloca enormes problemas, tanto ao nível da compatibilização de interesses, como da procura de técnicas de estudo e defesa dos recursos, os quais serão mais facilmente enquadrados numa óptica de construção de plataformas de contratualização (concertação) das estratégias. Espera-se, por isso, que sejam dados passos inovadores, quer na modernização de estruturas quer na própria revisão da filosofia de intervenção dos sectores público e privado no turismo e nas regiões.” in “Turismo, o Espaço e a Economia, GEPE, Ministério da Economia, 1998.

acessibilidades ao nível de transportes e vias terrestres⁷¹ e o surgimento de novas realidades e necessidades do turista do séc. XXI⁷².

3º) Aposta na organização de grandes eventos (religiosos, culturais e desportivos) e na animação turística em geral

As celebrações religiosas que tiveram lugar pelo mundo fora, durante o ano de 2000, contribuíram seguramente para dar um impulso ao turismo, designadamente para destinos com tradições religiosas como o Médio Oriente e a Itália. Na verdade, também os grandes eventos de natureza cultural e desportiva foram pólos de grande dinamização da actividade turística, induzindo forte fluxos turísticos, designadamente a EXPO 2000 em *Hannover*, na Alemanha, o *Dôme* do Milénio no Reino Unido, os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos na Austrália e o Campeonato Europeu de Futebol organizado pela Bélgica e pelos Países Baixos.

A nível nacional, também a realização de grandes eventos tem provado a sua importância na projecção da imagem de Portugal enquanto destino turístico, sendo paradigmático o caso da realização da EXPO 98 que teve um impacto extremamente positivo para o sector do turismo, bem como, mais recentemente a organização do *Masters Cup* com verdadeiras estrelas do ténis internacional. Esperemos que as celebrações do Porto 2001 como capital da cultura que decorrem actualmente e, o evento do Euro 2004 venham corroborar esta constatação positiva, de forma a incentivar um leque de apostas mais fortes na organização de grandes acontecimentos em Portugal.

De realçar que, são estes acontecimentos que produzem maior e mais benéfico impacto na divulgação e promoção da marca “Portugal” através de uma atitude mais proactiva com vista à identificação e transmissão de uma imagem forte e característica do *know-how*, qualidade e origem portuguesas.

⁷¹ A título ilustrativo, o desenvolvimento do turismo português ficaria substancialmente enriquecido com a conclusão da auto-estrada Lisboa-Algarve, a concretização do Aeroporto de Lisboa a sul do Tejo, a existência de um Aeródromo no Alentejo para afirmação da Costa Alentejana, entre outras obras de infra-estruturas extremamente necessárias no nosso país. Claro está que, existe um trabalho adicional que se prende com o estabelecimento de ligações entre o planeamento e concretização das acessibilidades e o desenvolvimento da zona e do tipo de turismo pretendido, em especial, no que se refere, por exemplo, à costa alentejana.

⁷² cremos que informação, criatividade e inovação serão os valores fundamentais para as organizações que visem dar resposta a estas aspirações do turista do século XXI.

4º) Aposta na formação e qualificação dos recursos humanos

Neste sector, há certamente necessidade de investimento na qualificação permanente do capital humano, de forma a assegurar uma capacidade de adaptação e flexibilidade⁷³ para melhor acompanhar a dinâmica do mercado, nomeadamente quanto às alterações no perfil da procura e do lado da oferta, pelo elevado risco de obsolescência resultante da velocidade do aparecimento de novos produtos e serviços.

Mas, para além do apuramento das competências técnicas e funcionais, tem-se por objectivo, nesta sede, enfatizar uma questão já anteriormente resgatada, que se prende com a criação de uma “cultura turística” ao nível dos recursos humanos. Nesta óptica que defendemos, a cultura traduzir-se-ia na transmissão de uma postura de humildade e vontade de aprender, curiosidade e procura da informação, cordialidade e urbanidade da conduta profissional, consciencialização do sentido estético, moral e transnacional da visibilidade do comportamento dos profissionais deste sector. É claro que este desiderato responsabiliza primordialmente recrutadores e formadores do meio empresarial e académico.

III. O SUBSECTOR DA HOTELARIA

3.1. Origens da hotelaria

As primeiras manifestações de actividade hoteleira com pendor comercial são bastante remotas, situando-se sobretudo entre os egípcios, os hebreus e sobretudo sob os tempos auspiciosos dos Césares em toda a Roma. Mas foi especialmente depois da era cristã e até à era moderna que a Itália, mais do que qualquer outro país, passou a receber um número progressivamente superior de viajantes atraídos por razões religiosas e artísticas à Cidade Eterna.

⁷³ Nesta perspectiva, o facto da maior parte das empresas turísticas portuguesas ser constituída por PME's, normalmente associadas a níveis inferiores de atractividade para recrutar e manter quadros e colaboradores de qualidade – até independentemente da compensação remuneratória praticada – permite-lhes ter como contrapartida, até pelo menor peso da estrutura, a vantagem de melhor adaptação e maior flexibilidade para acompanhar a dinâmica do mercado segundo Emanuel Marques dos Santos, Presidente do IFAT – Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo *in* Revista Pequena e Média Empresa, Suplemento Turismo 2000, LAPMEI. O Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (ex-Fundo de Turismo - organismo que existe desde os anos sessenta, actualmente tutelado pela Secretaria de Estado do Turismo do Ministério da Economia) apoia e incentiva o investimento turístico através de linhas de apoio financeiras inseridas no Programa Operacional da Economia onde as iniciativas de investimento privado podem encontrar respostas adequadas às suas necessidades de investimento.

Durante o século XVIII pelo requinte da vida palaciana, e durante o século XIX pelas invenções prodigiosas como a electricidade e a máquina a vapor, bem como pelo desenvolvimento dos meios de transporte, a hotelaria conheceu um desenvolvimento notável atingindo um nível de conforto e luxo que nunca mais deixaria de progredir.

A posterior democratização da hotelaria resultou na existência de níveis de qualidade e conforto deliberadamente diversificados e numa crescente profissionalização desta actividade, inicialmente centrada em explorações de natureza predominantemente familiar.

Actualmente, a hotelaria tornou-se numa poderosa indústria com tentáculos em áreas adjacentes ou complementares, liderada por grandes grupos económicos com unidades hoteleiras espalhadas por todo o mundo, na qual assenta grande parte do progresso do turismo internacional.

3.2. Legislação aplicável ao sector da hotelaria

O novo regime jurídico da instalação e do funcionamento dos empreendimentos turísticos⁷⁴ foi aprovado pelo Decreto-Lei nº 167/97, de 4 de Junho. No nº2 do art.1º deste diploma estabelece-se a seguinte tipologia quadripartida relativamente aos empreendimentos turísticos:

- Estabelecimentos hoteleiros
- Meios complementares de alojamento turístico⁷⁵ (engloba aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos e moradias turísticas)
- Parques de campismo públicos⁷⁶
- Conjuntos turísticos⁷⁷

⁷⁴ Refere o nº 1 do art 1º deste diploma que “Empreendimentos turísticos são os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento temporário, restauração ou animação de turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.

⁷⁵ Reza o art. 3º do diploma acima invocado que são “meios complementares de alojamento turístico” os empreendimentos destinados a proporcionar, mediante remuneração, alojamento temporário, com ou sem serviços acessórios e de apoio, em conformidade com as características e o tipo de estabelecimento.

⁷⁶ Com base no artigo 4º são parques de campismo públicos os empreendimentos instalados em terrenos devidamente delimitados e dotados de estruturas destinadas a permitir a instalação de tendas, reboques, caravanas e demais material e equipamento necessários à prática do campismo, mediante remuneração, abertos ao público em geral.

⁷⁷ São conjuntos turísticos as instalações enquadradas num espaço demarcado, funcionalmente interdependentes, que integrem, para além de algum dos empreendimentos turísticos previstos nas alíneas a) e b) do nº 2 do artigo 1º (estabelecimentos hoteleiros e meios complementares de alojamento turístico), estabelecimentos de restauração e

Atento o carácter de diploma-base dos empreendimentos turísticos, a regulação de aspectos de maior pormenorização e desenvolvimento, tais como as categorias e os grupos dos empreendimentos turísticos, os requisitos das instalações, a classificação e o funcionamento, foram remetidos para os respectivos decretos regulamentares.

A noção legal de **estabelecimentos hoteleiros**⁷⁸ exclui as instalações ou estabelecimentos que, embora prestem alojamento com carácter temporário, fazem-no sem finalidade lucrativa, sendo o respectivo acesso restringido a grupos limitados, como os albergues de juventude e também os imóveis habitacionais utilizados para hospedagem, até ao limite de três hóspedes.

Para os **estabelecimentos hoteleiros** rege o Decreto Regulamentar n° 36/97, de 25 de Setembro. O artigo 2° deste diploma distribui os estabelecimentos hoteleiros por seis grupos:

- Hotéis⁷⁹
- Hotéis-apartamentos ou apartotéis⁸⁰
- Pensões⁸¹
- Estalagens⁸²
- Motéis⁸³
- Pousadas⁸⁴

bebidas e, pelo menos, um estabelecimento, iniciativa, projecto ou actividade declarados com interesse para o turismo (art. 6° do Dec.-Lei n° 167/97, de 4 de Junho).

⁷⁸ Estes são definidos através do art. 2° do diploma *supra* invocado como “Empreendimentos turísticos destinados a proporcionar, mediante remuneração, serviços de alojamento e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições.

⁷⁹ Os *hotéis* classificam-se por estrelas, entre uma e cinco (artigo 27° e Anexo I do Decreto Regulamentar n° 36/97, de 25/09).

⁸⁰ Os *aparthotéis* classificam-se por estrelas, entre duas e cinco (artigo 29° e Anexo II).

⁸¹ As *pensões* são classificadas por categorias (1ª, 2ª e 3ª) e no topo da classificação, surge a *albergaria* (artigo 37° e Anexo III).

⁸² As *estalagens* são classificadas por estrelas, mas apenas cinco e quatro (artigo 40° e Anexo IV).

⁸³ Os *Motéis* repartem-se pelas categorias de três e duas estrelas (artigo 42° e Anexo V).

⁸⁴ As *Pousadas* distinguem-se dos restantes grupos de estabelecimentos hoteleiros por se encontrarem instaladas em edifícios classificados como monumentos nacionais ou em edifícios classificados de interesse regional ou municipal, ou, ainda, em edifícios representativos de determinada época (artigo 44°). A sua exploração é levada a cabo pela ENATUR e situam-se fora de zonas turísticas nas quais exista suficiente apoio hoteleiro (carácter subsidiário).

3.3. Indicadores relevantes sobre a hotelaria em Portugal

Iremos começar por analisar o número de estabelecimentos hoteleiros em funcionamento por Nuts II em 31 de Julho de 1999 que, conforme consta do quadro 1 seguinte, apresenta um total geral de 1772 unidades hoteleiras.

Quadro 27
Número de Estabelecimentos Hoteleiros em Funcionamento por NUTS II

21 de Julho de 1999

CATEGORIAS DE ESTABELECIMENTOS	NORTE	CENTRO	Lisboa e Vale do Tejo	Azores	Algarve	Continente	Região Aut. Açores	Região Aut. Madeira	Total de País 99	Total de País 98
HOTÉIS 5*	6	1	15		9	31		6	37	37
HOTÉIS 4*	25	9	37	2	28	101	5	18	124	118
HOTÉIS 3*	37	46	66	8	22	179	12	13	204	203
HOTÉIS 2*	26	18	33	6	13	96	2	1	99	98
HOTÉIS 1*	1					1			1	1
TOTAL HOTÉIS	95	74	151	16	72	408	19	38	465	457
HOTÉIS-APARTAMENTOS 5*			8	2	20	32	1	20	53	49
HOTÉIS-APARTAMENTOS 4*	1	1	2	3	24	35	3	11	49	49
HOTÉIS-APARTAMENTOS 3*	2	4	2	1	4	7	2	1	10	9
HOTÉIS-APARTAMENTOS 2*										
TOTAL HOTÉIS-APARTAMENTOS	3	5	12	6	48	74	6	32	112	107
MOTÉIS 3*	5	5	1		4	15			15	14
MOTÉIS 2*	1		1		2	4			4	4
TOTAL MOTÉIS	6	5	2			6	19		19	18
POUSADAS	12	9	5	16	3	45		2	47	46
ESTALAGENS 5*	2	1	4	1		8		4	12	10
ESTALAGENS 4*	16	10	12	1	10	49	2	13	64	63
TOTAL ESTALAGENS	18	11	16	2	10	57	2	17	76	73
ALBERGARIAS	14	4	7	5	7	37	1	3	41	103 *
PENSÕES 1*	13	11	21	4	8	57	2	9	68	354
PENSÕES 2*	95	73	83	24	40	315	16	33	364	387
PENSÕES 3*	134	69	111	24	48	386	11	4	401	26
TOTAL PENSÕES	256	157	222	57	103	795	30	49	874	870
SUBTOTAL (HOT. CLÁSSICA)	390	261	408	97	242	1398	57	138	1593	1571
APARTAMENTOS TURÍSTICOS	4	3	3	5	117	132	1	15	148	153
ALDEAMENTOS TURÍSTICOS	1		1		29	31			31	30
TOTAL GERAL	395	264	412	102	388	1561	58	153	1772	1754

* Com base na reclassificação ocorrida em resultado da alteração legislativa verificada.

FONTE: INE

Este quadro demonstra que a hotelaria clássica - que engloba hotéis, hotéis-apartamentos, motéis, pousadas, estalagens e pensões - corresponde a cerca de 90% das unidades existentes no total, pelo que é claramente o sector mais representativo.

Existem outros indicadores extremamente relevantes para caracterizar o sector hoteleiro nacional, nomeadamente a quantidade de dormidas verificadas. Com base em dados fornecidos pelo INE referentes ao período de Janeiro a Agosto de 2000, no que se refere à hotelaria recenseada⁸⁵, registaram-se 21,8 milhões de dormidas, representando este número um acréscimo de 1,8%, relativamente ao período homólogo do ano anterior.

Conforme se pode facilmente constatar através do quadro *infra*, todos os tipos de estabelecimentos hoteleiros apresentam variações positivas relativamente ao ano de 1999, com excepção dos aldeamentos e apartamentos turísticos. Na realidade, por tipo de estabelecimento, registaram-se variações positivas das dormidas nos Motéis (16,1%), nas Pousadas (4,9%), nos Hotéis (4,6%), nos Hotéis-Apartamentos (4,3%), nas Pensões (2,4%) e nas Estalagens (0,2%). Os Apartamentos e os Aldeamentos Turísticos evidenciaram tendência contrária, com decréscimos no número de dormidas, face ao valor observado no período de Janeiro a Agosto de 1999 (-6,9% e -6,7%, respectivamente).

⁸⁵ Segundo dados recolhidos pelo Instituto Nacional de Estatística, a hotelaria recenseada inclui hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos e aldeamentos turísticos, motéis, pousadas, estalagens e pensões.

Quadro 28
Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos

Dados Provisórios - Janeiro a Agosto de 2000

(Milhares)

Tipo de Estabelecimentos	Residentes em Portugal			Residentes no estrangeiro			Total Geral		
	2000	1999	Var. %	2000	1999	Var. %	2000	1999	Var. %
	(00/99)			(00/99)			(00/99)		
HOTÉIS 5 *	350,0	315,5	10,9	1795,4	1594,8	12,6	2145,4	1910,3	12,3
HOTÉIS 4 *	989,0	942,9	4,9	3453,6	3327,4	3,8	4443,0	4270,3	4,0
HOTÉIS 3 *	1303,9	1279,0	1,9	1855,4	1830,4	1,4	3159,3	3109,4	1,6
OUTROS HOTÉIS	519,4	500,7	3,7	392,2	398,0	-1,5	911,6	898,7	1,4
TOTAL HOTÉIS	3162,7	3038,1	4,1	7496,6	7150,6	4,8	10659,3	10188,7	4,6
HOTÉIS-APARTAMENTOS	776,4	760,7	2,1	3101,4	2956,8	4,9	3877,8	3717,5	4,3
MOTÉIS	100,9	77,2	30,7	49,9	52,7	-5,3	150,8	129,9	16,1
POUSADAS	121,9	115,9	5,2	136,8	130,6	4,7	258,7	246,5	4,9
ESTALAGENS	106,3	102,5	3,7	239,6	242,7	-1,3	345,9	345,2	0,2
PENSÕES	1203,2	1180,3	1,9	800,0	776,1	3,1	2003,2	1956,4	2,4
ALDEAMENTOS TURÍSTICOS	181,1	187,0	-3,2	1029,3	1110,1	-7,3	1210,4	1297,1	-6,7
APARTAMENTOS TURÍSTICOS	500,9	590,3	-15,1	2810,3	2964,6	-5,2	3311,2	3554,9	-6,9
TOTAL GERAL	6153,4	6082,0	1,7	15663,9	15384,2	1,8	21817,3	21466,2	1,8

Fonte: INE

Por outro lado, constata-se que são principalmente os residentes no estrangeiro os grandes utilizadores das estruturas hoteleiras existentes em Portugal, com preferência para unidades de categoria superior, em especial hotéis de quatro estrelas. Por seu turno, os residentes em Portugal demonstram preferência pelos hotéis de três estrelas e pelas pensões, o que se explica fundamentalmente pelo menor poder de compra e consequentemente, menor disponibilidade de recursos financeiros dirigidos ao turismo e lazer.

Quanto às **taxas de ocupação**, segundo dados apurados pela Direcção-Geral do Turismo, de Janeiro a Dezembro de 2000, estas apresentam, conforme se pode verificar no quadro em baixo

(Quadro 3), um valor de 53,5% como **índice médio de ocupação-cama** nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos, o que traduziu uma subida de 4,3 pontos percentuais face ao período homólogo de 1999. Nos dois primeiros meses de 2001, o índice médio de ocupação-cama na hotelaria foi de 35%, o que traduziu uma subida de 1,2 pontos percentuais relativamente ao período homólogo de 2000.

Quadro 29
Taxas de Ocupação-Cama nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos E Apartamentos Turísticos por Regiões (%)

Período: Janeiro a Dezembro de 2000								
<i>Tipo e Categorias de Estabelecimentos</i>	<i>Anos</i>	<i>Algarve</i>	<i>Cidade de Lisboa</i>	<i>Costa do Estoril</i>	<i>Cidade do Porto</i>	<i>RA Madeira</i>	<i>RA Açores</i>	<i>Total do País</i>
Hotéis 5 *	1999	58,3	49,9	43,2	41,9	64,5	33,4	53,1
	2000	64,6	54,6	45,0	43,1	53,5		54,6
Hotéis 4 *	1999	65,4	57,6	40,1	43,9	70,2	34,1	55,3
	2000	68,2	63,2	46,7	43,7	69,8	38,5	59,5
Hotéis 3 *	1999	57,7	58,5	53,3	46,1	60,8	41,6	45,4
	2000	59,6	64,9	61,4	54,3	59,9	50,6	50,0
Hotéis 2 *	1999	39,5	61,1	53,5	34,8		21,2	41,8
	2000	55,2	65,2	56,1	42,9		30,3	48,2
Hotéis 1 *	1999							39,3
	2000							37,9
Total Hotéis	1999	60,6	56,4	45,8	43,1	66,1	35,6	50,9
	2000	65,3	61,7	50,9	46,3	61,3	47,2	54,4
Hotéis -Apartamentos	1999	54,9	45,7	50,8		74,7	48,6	55,5
	2000	57,2	51,4	53,9		71,2	53,9	57,0
Motéis	1999	40,6						42,7
	2000	51,9						41,9
Pousadas	1999	50,9				43,3		47,6
	2000	55,2				40,5		50,0
Total Estabelecimentos Hoteleiros	1999	58,6	56,8	47,3	43,1	69,5	36,3	51,1
	2000	61,6	61,1	51,7	46,3	64,6	47,5	54,9
Aldeamentos Turísticos	1999	43,3		45,1				43,9
	2000	49,0		10,9				48,3
Apartamentos Turísticos	1999	45,2	60,8		30,8	70,6	28,4	44,9
	2000	49,8			28,6	71,3	14,3	49,9
TOTAL GERAL	1999	50,4	56,9	47,1	42,9	69,6	35,8	49,2
	2000	55,4	61,1	50,6	46,1	64,8	46,6	53,5

Fonte: DGT

Acresce que, o **índice médio de ocupação-quarto** em 2000, foi de 64,7%, superando em 3,9 pontos percentuais o valor registado no ano anterior. Globalmente, todas as categorias de

estabelecimentos⁸⁶ apresentaram subidas nas taxas médias de ocupação durante o ano de 2000 e em contraposição com o ano transacto de 1999. A taxa de ocupação-quarto em Janeiro e Fevereiro de 2001 foi de 48,5%, ou seja, mais 0,6% do que o resultado obtido no ano transacto.

No ano de 2000, os **preços médios por dormida**, calculado pelo rácio entre as receitas de aposento e as dormidas, aumentou em todos os tipos de estabelecimento, representando, ao nível do total geral, uma taxa de variação 2000/1999 de mais 10,2%, a que correspondeu um valor de 5.356\$00. Os acréscimos mais significativos ocorreram nos Aldeamentos e Apartamentos turísticos (11,2%) e nos Hotéis de 5 estrelas (9,5%).

Através do quadro seguinte, constata-se que em todas as regiões do país se observam subidas no preço médio por dormida face ao período homólogo de 1999. O Algarve, Lisboa e Vale do Tejo e o Norte apresentaram as evoluções positivas mais acentuadas, com 15,8%, 7,8% e 7,6%, respectivamente.

Quadro 30
Preço Médio por Dormida nos Estabelecimentos Hoteleiros,
Aldeamentos e Apartamentos Turísticos
Comparação – 1999 – 2000

		(Escudos)		
		2000 (Preços Correntes)	1999 (Preços Correntes)	Var. % (00/99)
Total do País	Total Geral	5356	4862	10,2
	Total Hotéis	7001	6394	9,5
	Hotéis 5 *	12927	11805	9,5
	Hotéis 4 *	5964	5541	7,6
	Hotéis 3 *	5101	4813	6,0
	Outros Hotéis	4689	4418	6,1
	Hotéis-Apartamentos	3793	3562	6,5
	Aldeamento e Apartamentos	2908	2615	11,2
	Outros Estabelecimentos	5210	4910	6,1
NUTS	Norte	6222	5781	7,6
	Centro	4933	4706	4,8
	Lisboa e Vale do Tejo	7430	6894	7,8
	Alentejo	6257	5837	7,2
	Algarve	4201	3628	15,8

⁸⁶ Encontram-se englobadas as categorias referentes a Hotéis de 1, 2, 3, 4 e 5 estrelas, Hotéis-Apartamentos, Motéis, Pousadas, Aldeamentos Turísticos e Apartamentos Turísticos.

		2000 (Preços Correntes)	1999 (Preços Correntes)	Var. % (00/99)
	Região Autónoma da Madeira	5172	4885	5,9
	Região Autónoma dos Açores	6809	6343	7,3

Fonte: INE/DGT

3.4. Estrutura hoteleira

O sucesso funcional e económico de um empreendimento hoteleiro depende, em parte, da natureza e qualidade da sua própria estrutura concebida e implementada, tendo em primeira linha de conta a satisfação das necessidades dos consumidores e, desejavelmente, a superação das suas próprias expectativas.

A tendência actual da procura vai no sentido de uma maior segmentação dos mercados justificando-se a criação de hotéis mais especializados que visam necessidades específicas de alguns consumidores. Os níveis de qualidade dos alojamentos tendem a subir, tanto ao nível das comodidades tecnológicas disponíveis como ainda do ponto de vista estético e arquitectónico. Basicamente, verifica-se uma redução gradual dos espaços comuns e um aumento das áreas privadas com soluções do tipo “all-suite hotel”, “health conscious hotel” com mais instalações de saúde, desportivas e de lazer e ainda o “Executive lounge/floor”, compreendendo este um conjunto de instalações e serviços de nível superior direccionados para o turismo de negócios.

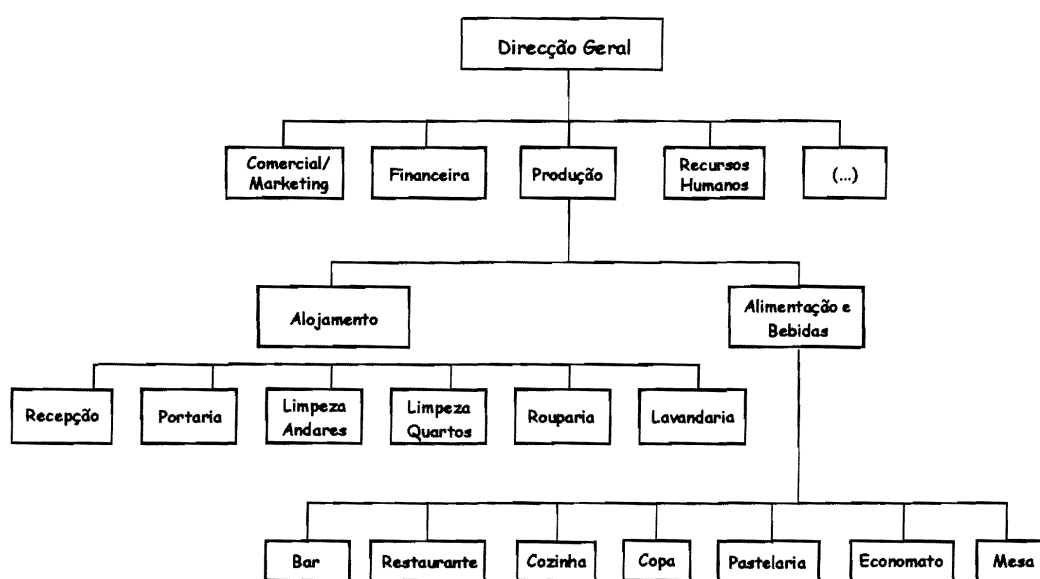
3.4.1. A organização dos estabelecimentos hoteleiros

A organização dos estabelecimentos hoteleiros deverá ser concebida em função da estrutura física, logística e contextual disponível, bem como dos objectivos comerciais prosseguidos e da estratégia delineada em termos do mercado e da sua envolvente externa.

No essencial, deverá dotar-se o empreendimento de um conjunto de recursos, meios, dispositivos e normas organizados e estruturados por forma a assegurar a obtenção de objectivos comuns, definindo os procedimentos a adoptar para a utilização racional e adequada dos recursos financeiros, tecnológicos e humanos da unidade hoteleira em questão.

Com efeito, a estrutura orgânica deverá definir claramente a forma implementada, tanto ao nível vertical (nível de funcionamento e responsabilidades diferenciadas) como horizontal (nível de funcionamento e de responsabilidades similares) normalmente traduzida através de um organigrama e da descrição de funções e responsabilidades (job description). A eficácia destas estruturas depende, em larga escala, da qualidade das comunicações internas e da avaliação permanente dos resultados alcançados. Na verdade, a estrutura das unidades hoteleiras utiliza, regra geral, um organigrama conforme ao que consta da figura 19:

Figura 19
Organigrama Típico de Estabelecimentos Hoteleiros



FONTE: INOFOR/INE, 1997

Acresce que, na maior parte dos empreendimentos, existe um regulamento interno onde estão clarificadas as normas essenciais a observar pelos trabalhadores nas suas relações com a empresa e seus colaboradores, que deve ser amplamente divulgado e frequentemente actualizado.

A organização dos estabelecimentos hoteleiros tem de ser suficientemente flexível e atenta para se adaptar a inesperadas alterações comportamentais do mercado ou da legislação que o rege através de novos entrantes, concorrentes, expectativas dos potenciais clientes, bem como de eventuais mudanças na estrutura física, em resultado de reconversão ou ampliação de instalações.

3.5. Características do produto hoteleiro

O produto hoteleiro apresenta características específicas que, por vezes, dificultam a sua comercialização e comprometem a sua rentabilidade. São assim características deste produto as seguintes:

- (i) **produto perecível:** não pode ser armazenado e se não for utilizado no período previsto perde-se definitivamente.
- (ii) **produto sazonal:** está sujeito a flutuações periódicas por vezes muito acentuadas, como no turismo de lazer, resultantes de factores condicionantes da procura (como a rigidez do período tradicional de férias) e de factores imputáveis à oferta (como as variações climáticas).
- (iii) **produto intangível:** não pode ser visto ou experimentado previamente, gerando expectativas de gozo ou usufruto futuro.
- (iv) **produto complementar:** faz parte de um conjunto de serviços ou prestações interdependentes e organizados a favor dos destinatários: transporte, alojamento, restauração, animação, entre outros.

3.6. A exploração hoteleira

A exploração hoteleira implica actualmente uma tarefa de gestão complexa porquanto engloba áreas muito distintas, com uma elevada necessidade de meios físicos e humanos e ainda exigentes investimentos financeiros.

As áreas de gestão na hotelaria são tradicionalmente as seguintes:

4.6.1. A Gestão comercial que tem por objectivo promover a imagem do estabelecimento e potenciar as suas vendas através da determinação adequada do nível de preços a praticar baseado nas características da unidade e do contexto concorrencial onde se insere a unidade hoteleira.

É indubitável que a **política de preços** adoptada por um estabelecimento hoteleiro é um instrumento fundamental para o seu posicionamento no mercado, uma vez que não só permite

sinalizar os seus potenciais clientes quanto ao *value for money* como também, permite alertar para a rentabilidade esperada e a maximização do valor para o accionista.

Na verdade, o **nível de preços** a adoptar depende de factores tão diversos como:

- Segmento de mercado;
- Sensibilidade do cliente ao preço;
- Canais de distribuição utilizados;
- Antecedência da reserva (yield management⁸⁷);
- Fonte do mercado (país de origem);
- Relação oferta/procura;
- Posicionamento no mercado;
- Idade do produto;
- Qualidade do produto;
- Motivações da procura;
- Valor intuitido (expectativas do mercado quanto à qualidade e ao preço).

Outros **factores** poderão ainda influenciar a política de preços praticada, nomeadamente:

- Localização do estabelecimento;
- Dia da semana considerado;
- Frequência das estadias;
- Duração da estadia;
- Urgência da necessidade (possibilidade de escolha *vs* ausência de alternativa).

Existem ainda **factores de concorrência** estranhos aos preços como:

i) Diferenciação do produto

O produto hoteleiro deverá apresentar diferenças físicas, estruturais e até psicológicas que sejam distintivas na perspectiva do Cliente.

⁸⁷ A prática de Yield Management determina que a gestão das vendas assente, fundamentalmente, na utilização de preços estratégicos e no controlo tático do inventário disponível.

ii) Variedade e qualidade dos serviços oferecidos:

- Room service 24 horas por dia
- Apoio de secretariado aos homens de negócios
- Oferta de salas de reuniões
- Health club
- Clube de golf
- *Shuttle service* entre o hotel e o aeroporto
- Não pagamento de crianças até aos 12 anos com cama/berço sem encargo adicional
- Serviço de babysitting

iii) Localização:

- No centro da cidade
- Perto do aeroporto
- Junto à praia
- Inserido dentro de um centro de congressos

A concessão de crédito (especialmente valorizados pelas agências de viagens e turismo), a prática do *up-grading*, a política de descontos e ofertas e a utilização de promoções são também instrumentos fundamentais para uma boa política de vendas.

São três os critérios normalmente adoptados pelos estabelecimentos hoteleiros para o cálculo dos preços a praticar, a saber:

i) Critério custo e mark-up

O preço final de venda resulta da soma dos custos operacionais ou custos de produção, dos custos comerciais e dos custos administrativos e ainda da margem de lucro visada. Tem a desvantagem de não tomar em consideração a procura e uma dificuldade acrescida que consiste nos problemas relacionados com a determinação rigorosa dos custos até ao momento da venda efectiva.

ii) Critério mercado da procura

Este critério baseia-se no preço praticado pelo mercado e envolve a determinação dos preços mais populares junto dos consumidores através de estudos de mercado, sondagens e *benchmarking*

(com posterior ajustamento dos custos operacionais e margens de lucro visadas). Esta estratégia tem como principal preocupação a satisfação do próprio cliente numa óptica empresarial *consumer* ou *market oriented*.

iii) Critério misto: Custos e Mark-up/Mercado da Procura

Com este critério pretende-se uma solução compromissória entre o preço aceite pelo cliente e os custos operacionais existentes. Tem a dificuldade da previsão de vendas e do cálculo de custos nem sempre se tratarem de uma tarefa fácil ou com resultados rigorosos e confiáveis.

4.6.2. A Gestão de vendas: visa sobretudo aliciar a oferta dos serviços e produtos da unidade hoteleira, assegurando o sucesso económico do empreendimento na disputa da preferência da procura.

Os canais de distribuição mais utilizados na comercialização do produto hoteleiro são os *wholesalers* ou promotores (grossistas), os agentes de viagens e turismo (retalhistas), os representantes e escritórios de promoção.

A relação contratual dos estabelecimentos hoteleiros com os “wholesalers” implica, normalmente, a concessão de “allotments”, ou contingentes de quartos postos à disposição dos últimos, nas condições acordadas entre as partes que normalmente englobam o denominado *mark-up*, ou seja uma majoração feita pelos grossistas ao preço fornecido pelo hotel.

Importa realçar as situações de “overbooking” em que o hotel não dispõe da capacidade previamente acordada com os grossistas, uma vez que através do *over-contracting* colocou à disposição de vários *wholesalers* uma capacidade total superior à existente, com o objectivo de assegurar a plena ocupação e na expectativa de que os grossistas não viessem a preencher todos os lugares alocados contratualmente.

Esta situação é extremamente prejudicial para a reputação de um hotel nas suas relações com os promotores turísticos e pode ser evitada através de uma limitação do *over-contracting* para valores razoáveis, bem como pela fixação de um período alargado de “release” dos “allotments” e ainda pela adopção da prática de uma hora limite para as chegadas do dia, a partir da qual não é garantida a disponibilidade dos quartos reservados.

A **segmentação** do mercado (perfil definível, quantificável e alcançável) resulta da ponderação de vários factores, entre os quais destacamos:

- Definição das necessidades específicas;
- Motivação da compra;
- Expectativas de qualidade;
- Ambiente político e económico;
- Tendências do mercado;
- Posicionamento competitivo;
- Padrões de compra (época/distribuição);
- Sensibilidade ao preço;
- Quota de mercado potencial.

4.6.3. A Gestão do alojamento implica a gestão da capacidade disponível do estabelecimento em função da sazonalidade e oportunidades de negócio, de molde a assegurar um rendimento mínimo garantido ao longo do ano para a imputação de custos fixos (inclui serviço de quartos, Recepção e Portaria ou “Front-Office”).

Nesta sede, é compreensível a exigência manifestada por alguns estabelecimentos hoteleiros no sentido da utilização de uma política de depósitos tanto mais rigorosa quanto o risco e prejuízo adveniente de uma situação de “no-show”. Este tipo de política é normalmente mais exigente e rigorosa no caso de grupos e em época alta, e mais moderada, ou até ignorada, em alturas de época baixa em que a capacidade disponível excede, normalmente, em larga medida, as necessidades da procura.

4.6.4. A Gestão da produção compreende a actividade dos departamentos responsáveis pelas diversas fases da aquisição, armazenamento, confecção, serviço e venda das mercadorias utilizadas nos sectores de alimentação e bebidas, tendo em vista uma melhor racionalização e rentabilização destes recursos.

O sector de alimentação e bebidas (ou como é commumente designado, o F&B – *food & beverages*) é uma área bastante importante, na medida em que, regra geral, representa cerca de 30% das vendas totais de exploração, apenas superadas pelas do alojamento que excedem frequentemente

os 50% das receitas totais do estabelecimento. Além disso, este sector emprega o maior número de trabalhadores, com cerca de 30% a 50% do respectivo total na maior parte dos casos.

Acontece porém que os resultados económicos obtidos raramente correspondem ao peso, complexidade e trabalho do sector, o qual é, frequentemente, deficitário. Nos casos em que apresenta lucro, este situa-se na ordem dos 10%, em contraste com o do alojamento que representa em média 70% das vendas do sector e cerca de 40% depois de imputados todos os encargos.

Deverá salientar-se que, os resultados do sector são consideravelmente favorecidos pela venda de bebidas, cujas elevadas margens de lucro permitem, por vezes, equilibrar os resultados do departamento de F&B.

O controlo de custos do sector deverá ser assegurado através de um sistema simples, flexível, proporcional à importância da exploração, fácil de implementar, sem demasiadas burocracias, com rotinas e procedimentos que não interfiram com as operações de exploração e, obviamente, que não deverá custar mais do que os prejuízos que pretende evitar.

É fundamental nesta área a adopção de uma correcta e rigorosa política de compras, indispensável para uma eficiente gestão de *stocks*. Torna-se indispensável ponderar a quantidade económica e o período óptimo de reaprovisionamento, tendo em conta a oscilação dos preços por influência da época do ano e do volume da encomenda.

Os preços de venda da alimentação e bebidas são influenciados pelos seguintes factores, entre outros:

- Categoria do estabelecimento;
- Custos de produção⁸⁸ ou aquisição;

⁸⁸ Os custos de produção incluem:

- matérias primas, substâncias utilizadas directamente na produção e despesas de armazenamento;
- custo da mão-de-obra empregada directamente na produção;
- gastos indirectos, ou despesas gerais provocadas pela produção das prestações.

Refira-se ainda, a este propósito, que os custos totais do sector englobam os custos de produção, custos comerciais (relacionados com a venda dos produtos acabados incluindo a sua colocação no mercado e os custos inerentes como a publicidade, as comissões de venda, entre outros) e custos administrativos ou financeiros. Acresce que os resultados brutos do sector são normalmente calculados e expressos em percentagem dos custos em relação às vendas.

- Concorrência existente;
- Margens de lucro pretendidas;
- Legislação aplicável em vigor.

4.6.5. A Gestão de energia permite uma gestão criteriosa dos recursos energéticos que normalmente apresentam custos bastante elevados através da adopção de normas e procedimentos a observar por todos os trabalhadores do empreendimento hoteleiro.

4.6.6. A Gestão financeira tem por objectivo um adequado controlo de custos, a tomada de decisões racionais quanto a investimentos e disponibilização de capitais próprios ou alheios com vista à melhor rentabilização dos meios disponíveis.

4.6.7. A Gestão de recursos humanos é uma área fundamental na gestão de um estabelecimento hoteleiro e visa a motivação, capacidade e aumento da produtividade dos trabalhadores existentes na unidade hoteleira.

O sector hoteleiro, como é conhecido, faz apelo à mão-de-obra intensiva, sendo certo que os progressos tecnológicos postos à disposição dos responsáveis hoteleiros não dispensam a intervenção humana, sobretudo para o desempenho das tarefas mais típicas, nobres e determinantes da actividade hoteleira.

No quadro seguinte, poderemos observar a distribuição do pessoal ao serviço na hotelaria, aldeamentos e apartamentos turísticos por Nuts II.

Quadro 31
Distribuição do Pessoal ao Serviço na Hotelaria, Aldeamentos e Apartamentos
Turísticos, por NUTS II

TIPO DE CATEGORIAS DE ESTABELECIMENTOS	NORTE	CENTRO	Lisboa e Vale do Tejo	Alentejo	Algarve	Região Aut. Açores	Região Aut. Madeira	Total De País
HOTÉIS 5*	819	67	2 628		2 361		1 983	7 858
HOTÉIS 4*	1 100	321	2 963	58	2 557	330	1 235	8 564
HOTÉIS 3*	743	1 279	2 326	284	728	336	410	6 106
HOTÉIS 2*	432	209	567	109	185	31	10	1 543
HOTÉIS 1*	18							18
TOTAL HOTÉIS	3 112	1 876	8 484	451	5 831	697	3 638	24 089
HOTÉIS-APARTAMENTOS 5*							109	109
HOTÉIS-APARTAMENTOS 4*	26	29	414	55	1 200	18	1 119	2 861
HOTÉIS-APARTAMENTOS 3*	37	43	88	71	800	106	231	1 376
HOTÉIS-APARTAMENTOS 2*			26	15	118	3	6	168
TOTAL HOTÉIS-APARTAMENTOS	63	72	528		2 118	127	1 465	4 514
MOTÉIS 3*	116	71	14	141	70			271
MOTÉIS 2*	20		15		22			57
TOTAL MOTÉIS	136	71	29		92			328
POUSADAS	358	141	185	439	83		25	1 231
ESTALAGENS 5*	29	3	108	31	44		219	434
ESTALAGENS 4*	237	130	175	9	149	59	170	929
TOTAL ESTALAGENS	266	133	283	40	193	59	389	1 363
ALBERGARIAS	147	84	128	85	66	33	117	660
PENSÕES 1*	108	70	257	40	85	16	125	701
PENSÕES 2*	528	441	701	167	250	115	193	2 395
PENSÕES 3*	601	270	603	103	202	19	24	1 822
TOTAL PENSÕES	1 384	865	1 689	395	603	183	459	5 578
TOTAL HOTELARIA	5 319	3 158	11 198	1 466	8 920	1 066	5 976	37 103
APARTAMENTOS TURÍSTICOS	18	29	15	33	2 626		98	2 819
ALDEAMENTOS TURÍSTICOS	0		47		1 721			1 773
TOTAL GERAL	5 342	3 187	11 260	1 499	13 267	1 066	6 074	41 695

FONTE: INE

Decorre da análise deste quadro que existem cerca de 41 695 pessoas a trabalhar no sector da hotelaria, sendo que mais de metade (58%) pertencem ao subgrupo da hotelaria composto por todos os hotéis independentemente da categoria (1 a 5 estrelas). Por outro lado, este quadro confirma que os grandes pólos de recrutamento se encontram nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Algarve e Região Autónoma da Madeira

Por este motivo, não surpreende que as despesas com o pessoal constituam indubitavelmente o mais pesado encargo de toda a estrutura hoteleira, o que deverá levar os seus responsáveis a tentarem evitar o desperdício de capacidades e a dissipação de recursos nesta importante área de gestão. Veja-se no quadro seguinte a percentagem absorvida pelos encargos com pessoal relativamente ao total das receitas na hotelaria no período de Janeiro a Maio de 2000.

Quadro 32
Receitas e encargos com o pessoal

		Nº LINHA	TOTAL GERAL	TOTAL HOTÉIS	HOTÉIS 5*	HOTÉIS 4*	HOTÉIS 3*	OUTROS HOTÉIS	HOTÉIS-APARTAMENTOS	ALD. E APARTAMEN. TURÍSTICOS
CAPACIDADE (Camas)		(1)	917.116	429.141	89.083	158.693	137.862	43.303	136.745	171.893
			%	%	%	%	%	%	%	%
PESSOAL AO SERVIÇO	C/CONTR.PERMANENTE	(2)	107.207	63.7	69.240	67.0	24.529	68.8	24.214	65.5
	C/CONTR.PRAZO	(3)	98.308	34.6	33.954	32.8	11.144	31.2	12.716	34.4
	N/REMUNERADO	(4)	2.891	1.7	159	0.2	0	0.0	21	0.1
	TOTAL	(5)	168.406	100.0	103.393	100.0	35.673	100.0	36.951	100.0
(1000 ESCUDOS)			%	%	%	%	%	%	%	%
ENCARGOS COM O PESSOAL	REMUNERAÇÕES	(6)	23.472.100	79.1	15.838.991	78.9	6.773.852	77.3	5.381.737	80.0
	CONTRIB. PATRONAIS	(7)	5.705.773	19.4	3.850.810	19.2	1.702.415	19.4	1.268.246	18.9
	PREST. SOCIAIS	(8)	498.277	1.7	376.376	1.9	286.247	2.4	74.665	0.3
	TOTAL	(9)	29.676.150	100.0	20.066.177	100.0	8.762.514	100.0	6.724.648	100.0
(1000 ESCUDOS)			%	%	%	%	%	%	%	%
TOTAL DE RECEITAS	SÓ APOSENTO	(10)	98.718.418	64.1	39.873.915	64.4	19.827.265	60.1	13.993.045	65.0
	OUTRAS TOTAL	(11)	30.058.233	33.9	21.994.684	35.6	10.512.755	39.9	7.314.268	35.0
		(12)	88.776.651	100.0	61.868.603	100.0	26.340.020	100.0	20.907.313	100.0
DORMIDAS (NACESTRANS)		(13)	11.168.299	5.870.652	1.262.748	2.428.993	1.682.199	498.712	2.050.030	1.841.138
CAPITAÇÕES	(9)/(12)*100	(14)	33.4%	32.4%	33.3%	32.2%	32.4%	27.4%	32.7%	44.6%
	(6)/(2)*3	(15)	141.813Esc.	153.488Esc.	189.887Esc.	145.7285Esc.	121.241Esc.	116.854Esc.	138.831Esc.	138.130Esc.
	(10)/(1)	(16)	64.025Esc.	92.916Esc.	177.669Esc.	85.656Esc.	98.931Esc.	53.543Esc.	53.157Esc.	25.969Esc.
	(10)/(13)	(17)	5.298Esc.	6.792Esc.	12.534Esc.	5.601Esc.	4.830Esc.	4.671Esc.	3.546Esc.	2.424Esc.
	(9)/(1)	(18)	0.18	0.24	0.40	0.23	0.18	0.14	0.15	0.09
	(12)/(1)	(19)	96.800Esc.	144.168Esc.	295.680Esc.	131.747Esc.	83.910Esc.	70.185Esc.	76.070Esc.	33.704Esc.

- (14) % ABSORVIDA PELOS ENCARGOS COM PESSOAL RELATIVAMENTE AO TOTAL DE RECEITAS
(15) REMUNERAÇÃO MÉDIA POR TRABALHADOR (EM ESCUDOS)
(16) RECEITA MÉDIA DE APOSENTO POR CAMA/MÊS (EM ESCUDOS)
(17) PREÇO MÉDIO POR DORMIDA (EM ESCUDOS)
(18) RELAÇÃO EMPREGADO/CAMA
(19) RECEITA MÉDIA POR CAMA/MÊS (EM ESCUDOS)

Fonte: Dados Provisórios Mensais do INE (2000)

O pessoal é assim um dos elementos mais importantes da produção e rendimento dos estabelecimentos hoteleiros, concorrendo com o seu esforço, dedicação e capacidade de trabalho para o êxito funcional e comercial dos empreendimentos.

A produtividade dos trabalhadores dos estabelecimentos hoteleiros depende, não apenas da sua condição pessoal e adequada formação profissional, mas, ainda e não em menor grau, da qualidade da estrutura da organização dos empreendimentos, dos níveis de supervisão e

motivação incutidos pelos responsáveis da exploração e da natureza e eficácia das instalações e equipamentos técnicos disponíveis para os respectivos serviços.

Este grande desafio obriga assim à adopção de modelos de organização, técnicas de gestão e padrões de qualidade que tenham por objectivo dar satisfação às exigências dos clientes, fazer face às responsabilidades decorrentes dos encargos operacionais e de uma situação concorrencial intensa e permanente, assim como garantir a melhor utilização dos recursos humanos disponíveis.

Para tanto, será necessário proceder à redefinição das carreiras hoteleiras e das suas relações hierárquicas, por forma a reduzir os custos operacionais através da maior produtividade dos recursos humanos existentes, de molde a renunciar gradual ou definitivamente a certos serviços cada vez menos solicitados pelos clientes, conceber o desempenho de certas tarefas menos aliciantes com o auxílio de nova tecnologia e equipamento, e ainda implementar novas funções impostas pela gestão moderna dos estabelecimentos ou pelas novas fórmulas de exploração hoteleira.

Esta tarefa será facilitada através da eliminação ou redução de uma série de categorias hierárquicas intermédias, com vista a fomentar uma maior eficácia dos modelos de organização dos estabelecimentos e o alargamento do âmbito e conteúdo das funções desempenhadas agora libertadas; de alguns trabalhos absorventes e de reduzido interesse profissional ou estímulo pessoal, através do recurso a novos meios tecnológicos.

Neste esforço que se vislumbra como essencial à mudança⁸⁹ que, invariavelmente, sofre resistências dos adeptos fervorosos da manutenção do *status quo*, numa manifestação de incondicional apego a estruturas tradicionais ainda que obsoletas e, ainda, muitas vezes, à existência de disposições legislativas ou regulamentares fortemente restritivas ou impeditivas da mesma, o capital humano será inegavelmente objecto de investimento por parte das estruturas hoteleiras, sob pena de uma morte prematura e dolorosa de um dos discípulos mais promissores dos novos ventos da economia.

⁸⁹ A Gestão da mudança implica normalmente uma actuação sobre a organização e não sobre a personalidade das pessoas que dificilmente muda. Há que agir preferencialmente sobre o contexto em que as pessoas se inserem e actuam, eventualmente através da substituição dos mecanismos de controle, do sistema de recompensas, do tipo de comunicação, entre outros aspectos. As pessoas tendem a comportar-se de forma diferente consoante o contexto, logo há que tornar o seu comportamento favorável à organização.

3.6.7.1. Selecção e recrutamento:

O processo de recrutamento e selecção é normalmente efectuado sob a responsabilidade do Director de Recursos Humanos ou, na ausência deste, pelo Director ou Sub-Director da unidade hoteleira.

A fonte de recrutamento privilegiada é o recrutamento interno para as áreas de recepção, pessoal administrativo, cozinha e quartos. Porém, quando se trata de funções de direcção é frequente utilizar-se o recurso a empresas de *executive search*, a anúncios ou ainda contactos pessoais para recrutamento externo, quanto internamente não existe o perfil desejado. Como critérios discriminatórios são normalmente apresentados a idade, o sexo e as responsabilidades familiares, critérios esses que são explicáveis - mas obviamente não justificáveis - pela exigência dos horários praticados neste sector.

São valorizados critérios de recrutamento como a experiência profissional, a formação profissional e a formação em geral, e ainda, a boa apresentação e os aspectos relacionais e sociais - cada vez mais apreciados em detrimento das capacidades técnicas ou até da formação geral - por permitirem um desenvolvimento de competências no contexto do trabalho e de acordo com as normas e a cultura da empresa⁹¹.

⁹¹ A Cultura da empresa ou Cultura Organizacional reflecte um conjunto de crenças e ideais consciente ou inconscientemente partilhados pelos membros de uma organização. Quanto mais forte a cultura mais profunda é a eficácia da sua influência no comportamento organizacional. A Cultura da empresa influencia a cooperação, a tomada de decisões, o controlo, a comunicação, o empenhamento, a percepção e a justificação dos comportamentos (Vijay Sathe). Cultura é assim um programa mental colectivo que distingue um grupo de pessoas de um outro grupo de pessoas. Hodiernamente é notória uma tendência cada vez mais acentuada no sentido da homogeneização das várias culturas e dos vários povos - a tão afamada globalização resultante do desenvolvimento dos meios tecnológicos de comunicação que aproximaram significativamente os usos e costumes do globo. Ao contrário da personalidade que é individual e idiossincrática, a cultura é sempre um fenómeno colectivo, relativo, e consubstanciado em símbolos, heróis, rituais e valores. A este propósito, existe um estudo muito interessante realizado por *Geert Hofstede* da Universidade de Limburg, em Maastricht que aproveitou a sua estada na empresa multinacional IBM para o desenvolver e que tratou de analisar as características culturais dos funcionários da IBM, sendo certo que todos partilhavam da mesma cultura organizacional considerada muito forte. Apesar de ter sido elaborado nos anos 70, o modelo que resultou do estudo efectuado é ainda actualmente considerado o modelo dominante na área das diferenças culturais e sumariamente referia que as culturas nacionais apresentavam quatro dimensões com base em critérios de (1) distância de poder; (2) grau de individualismo *versus* colectivismo; (3) masculinidade *versus* feminilidade; e (4) tolerância da ambiguidade *versus* evitar a incerteza. Na verdade, cada país tem a sua própria matriz cultural e as organizações que fazem parte dessa matriz apresentam mais similaridades do que as organizações pertencentes a uma matriz e a um país diferente. Relativamente à primeira dimensão, de distância hierárquica ou de poder, no sentido de se indagar até que ponto os membros com menos poder das instituições e organizações de um país esperam e aceitam que o poder esteja desigualmente distribuído, Portugal coloca-se numa

No entanto, a indústria hoteleira vem acusando uma crescente escassez – quer em termos quantitativos⁹¹ quer em termos qualitativos – de recursos humanos disponíveis, incidindo esta fundamentalmente, sobre:

- disponibilidade de mão-de-obra;
- motivação do trabalho;
- formação profissional, dentro e fora do estabelecimento hoteleiro.

De facto, a hotelaria vem-se confrontando com uma situação de redução gradual do campo de recrutamento devido ao menor interesse que a mão-de-obra jovem tem pela hotelaria, sendo actualmente mais ambiciosa e exigente pelo seu superior nível educacional, cultural e intelectual. Por outro lado, existe uma forte concorrência de outros sectores considerados mais atraentes pelo mercado de trabalho potencial (salários mais elevados, melhor estatuto sócio-profissional, fins-de-semana e datas festivas sem trabalhar, etc.). Por fim, haverá ainda que ter em conta os factores demográficos, como o envelhecimento tendencial das populações e constituindo os jovens o principal mercado de trabalho do sector, a sua redução por proporcional no conjunto da população mundial constitui, por consequência, uma ameaça para o futuro da hotelaria.

As áreas mais carenciadas, segundo um estudo efectuado em 1999, pelo Instituto para a Inovação na Formação são: empregadas(os) de andares, recepcionistas, empregado(a) de mesa,

posição média/alta, ou seja, em regra a aceitabilidade de hierarquias e pessoas com poder é grande, paradigmática da existência de mecanismos de controle de 1ª ordem e principalmente de 2ª ordem. Quanto à segunda dimensão, do grau de individualismo *vs* colectivismo, entendem-se por individualistas as sociedades em que as ligações entre os indivíduos são ténues pois que cada um trata de si e do seu núcleo familiar imediato - prevalece a tarefa e a comunicação é directa. Pelo contrário, nas sociedades colectivistas as pessoas desde a sua nascença estão integradas em grupos coesos e fortes que continuam a protegê-los pela vida fora em troca de uma lealdade inquestionável - nestas o que prevalece é a relação e só depois é que vem a tarefa e a comunicação tende a ser mais indirecta. Portugal apresenta-se na matriz com um individualismo médio/baixo, revelando-se assim que o peso das relações humanas e das ligações entre as pessoas para além da família nuclear é ainda considerável. A terceira dimensão prende-se com a esfera de masculinidade *vs* feminilidade em que a primeira diz respeito a sociedades em que os papeis sociais dos dois sexos são claramente distintos, ou seja, os homens devem ser assertivos, fortes e focados no sucesso material e as mulheres devem ser modestas, ternas e preocupadas com a qualidade de vida. A feminilidade reporta-se a sociedades em que os papeis sociais apresentam uma sobreposição, ou seja, há homens e mulheres indiferenciadamente a representar os dois papeis e se valoriza a solidariedade, a modéstia e o consenso. Portugal destaca-se apresentando uma feminilidade elevada. A quarta e última dimensão reporta-se à relação com a incerteza, no sentido de que há membros de determinadas culturas que se sentem mais ameaçados com situações desconhecidas ou incertas do que outros. Portugal manifesta-se como tendo uma alta necessidade de evitar a incerteza, normalmente associada com o conforto emocional sentido através da existência de mais regras, manuais, tudo muito bem definido, algo sintomático dos países mais religiosos.

⁹¹ Curiosamente, um fenómeno relativamente recente, mas a assumir cada vez maiores proporções, é a escassez em termos quantitativos de recursos humanos (para além da escassez qualitativa que sempre existiu), o que tem levado os empresários do sector a contratarem imigrantes, sobretudo oriundos de países do Leste europeu.

cozinheira(o) e empregado(a) de bar. Em contrapartida, são indicadas como menos recrutáveis no futuro as profissões de chefe de portaria, chefe de pastelaria, director de alojamento, chefe de cozinha/pastelaria e chefe de bar. Esta situação parece justificar-se em resultado de um crescente *outsourcing* para estas funções.

Parece assim imprescindível a tomada de algumas medidas importantes para a melhoria da imagem projectada pela indústria, através, sobretudo, de:

- Oferta de salário e condições de trabalho estimulantes;
- Garantia de evolução e progressão na carreira;
- Programas de educação e formação adequados;
- Promoção do bem-estar geral dos trabalhadores.

3.6.7.2. A Formação Profissional

A formação profissional é uma forma de compensar as limitações de recrutamento de pessoal do sector acima explanadas e visa essencialmente a qualificação e o aperfeiçoamento dos trabalhadores, procurando melhorar a qualidade global e contribuir para a realização dos objectivos estratégicos da organização.

Na verdade, as características sócio-económicas das camadas dominantes da nova clientela hoteleira supõem novas exigências e expectativas de eficácia, de imaginação e de estilo de relacionamento, por parte dos trabalhadores do sector que não se compadecem com os figurinos e padrões conservadores da formação hoteleira tradicional.

Por outro lado, os novos candidatos a este tipo de profissões, mais instruídos e ambiciosos, possuidores de apreciáveis conhecimentos teóricos, fruto de uma formação académica outrora inexistente, reclamam a adopção de modelos e metodologias de formação que os poupem à prática de tarefas rotineiras e pouco estimulantes. Acresce que a formação profissional deverá ainda ter em consideração as mutações decorrentes da passagem da hotelaria, de um estado artesanal ou de exploração substancialmente familiar, à condição de uma verdadeira indústria, com as inerentes alterações de ordem estrutural e psicológica e a criação de novas e importantes funções hoteleiras.

A formação profissional poderá também desempenhar um papel importante no sentido da obtenção de maior polivalência dos profissionais deste sector, uma vez que a excessiva especialização poderá, neste caso, levar à execução de tarefas repetidas e automatizadas que contribuem, em larga escala, para a desmotivação e o baixo índice de produtividade do sector. A responsabilização e a autonomia são também, a nosso ver, valores alvo fundamentais para a formação profissional, na medida em que enaltecem a motivação⁹², o zelo e a dedicação dos profissionais, contribuindo, seguramente, para uma melhor rendibilidade da organização no seu todo.

As políticas de formação profissional no sector apontam para algumas diferenças consoante o tipo de unidade hoteleira: nas pertencentes a grandes cadeias de hotéis, o objectivo fundamental é a padronização de comportamentos com vista à uniformização dos serviços prestados, independentemente da localização geográfica do empreendimento. Nas unidades de pequena dimensão, recorre-se fundamentalmente à formação *on the job* com vista à aquisição e desenvolvimento de competências técnicas.

Por outro lado, foram identificadas como áreas predominantemente a desenvolver através da formação, as de cariz social e relacional, novas tecnologias e de comunicação e, ainda, gestão de tempo e técnicas hoteleiras.

3.7. A formação académica no sector do turismo e da hotelaria

Começaremos por fazer um breve enquadramento da importância dos recursos humanos no sector do turismo e da hotelaria. Na realidade, o turismo é a maior indústria do mundo e a que emprega mais pessoas. De facto, talvez porque os recursos humanos são o motor de desenvolvimento do turismo, estes são também indubitavelmente a sua maior preocupação. Ora,

⁹² A este propósito, convirá recordar os ensinamentos de *Abraham Maslow* e a sua pirâmide motivacional, que iniciava com as necessidades fisiológicas, passando para as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de consideração e finalizava com as necessidades de auto-estima. Outra referência imperativa em sede motivacional é *Herzberg* e os seus factores higiénicos (preocupações relacionadas com o ambiente de trabalho) e factores de motivação (o próprio trabalho realizado confere satisfação ao trabalhador e por conseguinte, ganhos económicos para a organização e sociedade em geral). O argumento deste autor, favorável a uma função de gestão continuada no sentido do enriquecimento do trabalho através dos factores de motivação, surge exemplificado através das suas próprias palavras: "If you have someone on a job, use him. If you can't use him on the job, get rid of him, either via automation or by selecting someone with lesser ability. If you can't use him and you can't get rid of him, you will have a motivation problem."

os vectores estratégicos do actual desenvolvimento turístico em Portugal assentam nas palavras chave – qualidade, competitividade e diferenciação -, aspectos que se materializam no reforço da articulação entre o turismo e os outros sectores de actividade, no papel determinante que vão assumir as parcerias entre os sectores público e privado e na luta pela qualidade - na acepção mais global e abrangente do termo - envolvendo todos os actores que intervêm no sistema turístico, e a valorização das singularidades que identificam os locais turísticos e os tornam únicos.

Ao pretender-se que Portugal seja um destino de qualidade, diferenciado e competitivo, estamos também a falar de factores como a criatividade, a inovação e o capital humano. Concretamente, neste domínio é indispensável o aumento das competências, a qualificação dos recursos humanos e a melhoria da qualidade do emprego para o sucesso das estratégias de desenvolvimento definidas para o sector. A garantia da competitividade sustentada do sector deve assentar basicamente na qualidade dos produtos e serviços prestados, sendo que a qualificação das empresas e das pessoas do sector pode constituir uma mais valia e um factor de diferenciação importante que deve ser potenciado.

Nas palavras do Secretário de Estado do Turismo, Dr. Vítor Cabrita Neto: “Num contexto de crescimento vertiginoso do número de turistas, de uma concorrência feroz e de uma tendência para a afirmação de grandes grupos mundiais que procurarão dominar o turismo, para um país pequeno como o nosso e com capacidades de acolhimento limitadas, impõe-se trabalhar no quadro de uma estratégia clara e de objectivos bem determinados. É urgente formar quadros, e não só para as profissões ligadas aos vários segmentos da actividade turística, mas quadros profissionais capazes de investigar, estudar, elaborar ideias, definir estratégias, apontar metas. Temos que ter mais pessoas a “pensar turismo”, a reflectir sobre o Turismo. Os quadros com formação na área do Turismo são poucos e alguns já não são jovens. Torna-se necessário transmitir experiências e ideias e rejuvenescer estruturas. O estudo do turismo está pouco prestigiado, os jovens não se sentem atraídos, as Universidades marginalizam-no. É urgente rever esta situação”.

Na verdade, o turismo e, em especial, a hotelaria são actividades de utilização intensiva de capital humano e só o ensino e a formação poderão responder aos desafios que se lhes levantam, com particular destaque para as mudanças tecnológicas que não representam necessariamente diminuição dos serviços prestados. Aliás, por ser reconhecidamente um elemento estratégico da política turística, a formação turística tem sido sempre tutelada pelo próprio Ministério,

actualmente Secretaria de Estado do Turismo e não pelos Ministérios do Trabalho e Solidariedade ou da Educação.

Neste contexto, foram criadas em Portugal várias escolas dedicadas à formação turística, de diversos níveis. Sendo instituições ainda relativamente recentes, verifica-se que a proporção de empregados com formação escolar específica, e mesmo a sensibilidade dos empregadores para as vantagens dessa formação de base, são ainda relativamente pouco consistentes, havendo um desequilíbrio notório entre a procura e a oferta de mão-de-obra qualificada, sobretudo em áreas como a hotelaria e a restauração. Para além disso, e à semelhança de outros sectores de actividade, verifica-se uma insuficiente preparação dos quadros em geral.

3.7.1. A história da Formação Turística e Hoteleira em Portugal

A história da formação turística e hoteleira em Portugal tem um passado recente e remonta às décadas de 50 e 60, quando em 1957 é criada a primeira Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa.

Passados uns anos, mais precisamente em 1965 é constituído o Centro Nacional de Formação Turística e Hoteleira (C.N.F.T.H.), e na sua dependência, foram criadas as seguintes Escolas de Hotelaria e Turismo: Algarve (1967), com um Núcleo em Portimão (1970), Funchal (1968), Porto (1969), Estoril (1974) e, um Hotel de Aplicação na Madeira (1974), tendo-se igualmente criado um conjunto de Unidades ou Brigadas Móveis que, por todo o país, incluindo os Açores, levavam a efeito acções de formação em unidades hoteleiras.

Os cursos ministrados, na altura, com a duração de 3 a 6 meses, habilitaram uma primeira geração de centenas de profissionais de Norte a Sul do País, com especial incidência para profissões hoteleiras de base como Recepção, Cozinha, Pastelaria, Mesa, Bar, Andares e Económico.

No que concerne quadros qualificados, foi seguida uma política de bolsas de estudo - financiada pela OCDE - que permitiu diplomar em Gestão Hoteleira os primeiros elementos nacionais aptos a desempenharem funções de Direcção em unidades hoteleiras, através de cursos da escola Hoteleira de Lausanne e, em especial, com grande destaque da Escola Hoteleira de Glion, ambas na Suíça. Privilegiou-se ainda a reciclagem de elementos que ascenderam a postos de Direcção, no âmbito de uma carreira não antecedida de formação específica, através de Cursos de Verão na Universidade de Cornell, em Ithaca, nos E.U.A.

Por outro lado, investiu-se na especialização de Técnicos da Administração Pública, através de cursos de turismo de curta duração, em Vichy, em França, ou em Turim, em Itália, no quadro da União Internacional dos Organismos Oficiais de Turismo.

Acontece que, o ano de 1979 representou um marco significativo na evolução do Sistema de Formação Profissional para o turismo e a hotelaria, porquanto foi criado o Instituto Nacional de Formação Turística (I.N.F.T.), em substituição do anterior C.N.F.T.H., o que permitiu que o sector do turismo passasse a deter os meios institucionais aptos a poder dar resposta às necessidades impostas pelo desenvolvimento económico e social do país.

Nesta altura, foi ampliada a Escola de Hotelaria e Turismo do Porto e criado um Núcleo em Santa Maria da Feira para aperfeiçoamento. A Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa também sofreu uma considerável ampliação com a construção de raiz de infra-estruturas nas Olaias, onde ainda hoje se encontra, e criou-se ainda um Núcleo Escolar em Setúbal para aperfeiçoamento dos profissionais daquela zona. No Estoril e em Vilamoura foram lançadas estruturas escolares de grande dimensão, e em Coimbra, para dar resposta às necessidades da zona centro do país, foi igualmente constituída uma Escola.

Sendo Portugal um país receptor de turistas, manteve-se o destaque para as formações hoteleiras e o sistema implementado visou responder e adequar a qualidade curricular aos novos problemas que se levantavam. Com esse objectivo foram introduzidas valências sócio-culturais, tecnológicas, práticas, e científicas, desenvolvidas num contexto de rigor e de formação integral do indivíduo, motivadoras de comportamentos que pudessem espelhar uma atitude e uma ética indispensáveis às profissões do Turismo e da Hotelaria. E porque os cursos existentes não respondiam a todas as necessidades existentes e previsíveis criaram-se novos cursos e desenvolveu-se uma formação de nível superior, inserida no Sistema Público de Ensino Politécnico (com uma forte vertente prática consubstanciada na existência de estágios obrigatórios, desenvolvidos em sistema de alternância – Escola/Empresa/Escola).

A personalização do serviço e a sua diferenciação, de acordo com os diversos tipos e segmentos de mercado, impõem novas exigências aos profissionais do sector que passam pelo alargamento e melhoria da sua base cultural e o fornecimento de um leque de pluricompetências que respondam às exigências dessa competitividade, de forma a garantir aos trabalhadores melhor adaptação à evolução do Turismo e à sobrevivência desta actividade de forma economicamente sustentada.

Por outro lado, se a formação inicial é necessária e garantirá o futuro, a formação contínua, até pelas permanentes mudanças operadas no turismo, é instrumento essencial de sobrevivência. Daí que a grande preocupação desde modelo de formação tenha sido essencialmente “ensinar e aprender a aprender”.

3.7.2. A oferta de formação académica inicial

A oferta da formação⁹³ académica inicial para o turismo e a hotelaria funciona dividida pela tutela de três diferentes Ministérios, a saber: Ministério da Economia (Secretaria de Estado do Turismo), Ministério da Educação e Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Este tipo de formação distribui-se pelos diferentes níveis de qualificação profissional e, geograficamente, encontra-se dispersa por todo o país através das escolas coordenadas pelo Instituto Nacional de Formação Turística (INFT)⁹⁴, das Escolas Profissionais, do Sistema de Aprendizagem e, dos Centros de Formação do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

⁹³ Veja-se, com interesse para este assunto que a componente “turismo” da Intervenção Operacional Turismo e Património Cultural enquadrou-se nos objectivos definidos para a política do turismo, que assentava no reforço da competitividade do sector no sentido de garantir um crescimento sustentado a médio e longo prazo, através do aumento das entradas de turistas, do crescimento progressivo da respectiva despesa média diária, da redução da sazonalidade e da melhoria da qualificação dos profissionais do sector. No que se refere à formação dos profissionais do turismo, a principal preocupação prendia-se com a redução do desequilíbrio entre a oferta e a procura de mão-de-obra qualificada através de acções de formação inicial e contínua, e da qualificação dos actuais profissionais do sector. Concretizou-se através de Acções de Formação inicial, levadas a efeito nas escolas do Instituto Nacional de Formação Turística, com vista à qualificação de jovens e de adultos para o 1º emprego e de Acções de Formação Contínua promovidas nas escolas daquele Instituto, através de Brigadas Móveis e de outras entidades promotoras de formação. Foram destinatários empresários e quadros médios e superiores de PME e outros activos de empresas de turismo (in Comissão de Gestão dos Fundos Comunitários, “Um Olhar sobre o QCA II – encerramento do período de programação 1994-1999”, Junho de 2000)

⁹⁴ Convirá, sobre o tema da formação no sector da hotelaria, fazer referência ao Programa Operacional da Região de Lisboa e Vale do Tejo (PORLVT), que constitui um instrumento fundamental para a concretização da estratégia de desenvolvimento delineada para a Região de Lisboa e Vale do Tejo, estabelecendo as prioridades para o período de 2000-2006, em conformidade com os objectivos dos fundos estruturais e das políticas comunitárias. Alguns vectores fundamentais deste programa prendem-se precisamente com a inserção no mercado de trabalho e de emprego (inserido no eixo prioritário 2: acções integradas de base territorial – 48 milhões de contos de despesa pública com taxa média de comparticipação de 60%) e o desenvolvimento dos recursos humanos (englobado no eixo prioritário 3: 339 milhões de contos de despesa pública com taxa média de comparticipação de 62,5%). De facto, relativamente à formação e empregabilidade preconizam-se como elegíveis projectos de formação destinados a valorizar os saberes e competências já existentes, conferindo-lhes maior qualidade e valor acrescentado, bem como estágios profissionais e formação qualificante em áreas estratégicas ligadas ao turismo, animação cultural e novas tecnologias. São entidades beneficiárias, entre outras, as Instituições de Ensino Superior e Politécnico. No tocante ao desenvolvimento dos recursos humanos, são estabelecidas acções tendentes à promoção da formação qualificante e da transição para a vida activa (procura do 1º emprego ou passagem de emprego não qualificado para qualificado) onde vêm especificamente elencadas como entidades beneficiárias, as Escolas de Hotelaria e Turismo e o Instituto Nacional de Formação Turística, acções de formação ao longo da vida e adaptabilidade, de qualificação e inserção profissional

Neste contexto, e a título meramente exemplificativo, veja-se o Quadro 7 que apresenta os valores relativos ao número de formandos matriculados, nos anos lectivos de 90/91 até 96/97, nos cursos de Formação Inicial, promovidos pelo Instituto Nacional de Formação Turística e ministrados pelas Escolas de Hotelaria e Turismo do Porto, Santa Maria da Feira, Coimbra, Estoril, Setúbal e Faro.

Quadro 33
Formação turística inicial – nível de habilitação

FORMAÇÃO INICIAL	1990/91		1991/92		1992/93		1993/94		1994/95		1995/96		1996/97	
		%		%		%		%		%		%		%
FORM. SUPERIOR	0	0,0	82	10,3	194	20,1	342	27,6	406	23,8	446	25,6	493	27,8
FORM. Q. MÉDIOS	301	51,9	305	38,3	309	32,1	279	22,6	279	16,3	257	14,7	263	14,8
FORM. QUADROS OPERACIONAIS (NQPIII)	73	12,6	89	11,2	363	37,7	541	43,7	889	53,1	905	51,9	930	52,4
FORM. QUADROS OPERACIONAIS (NQPII)	206	35,5	321	40,3	98	10,2	75	6,1	133	7,8	135	7,7	88	5,0
TOTAL	580	100,0	797	100,0	964	100,0	1237	100,0	1707	100,0	1743	100,0	1774	100,0

Fonte: INFT, 1998

Conforme se pode constatar através da sua leitura, o número de formandos tem aumentado nos cursos de Formação Inicial, triplicando o número de alunos entre os anos lectivos de 90/91 e 96/97. Constata-se que os cursos de Formação Superior e Formação de Quadros Operacionais (NQPIII), mostram um número crescente de alunos de ano lectivo para ano lectivo no período apresentado.

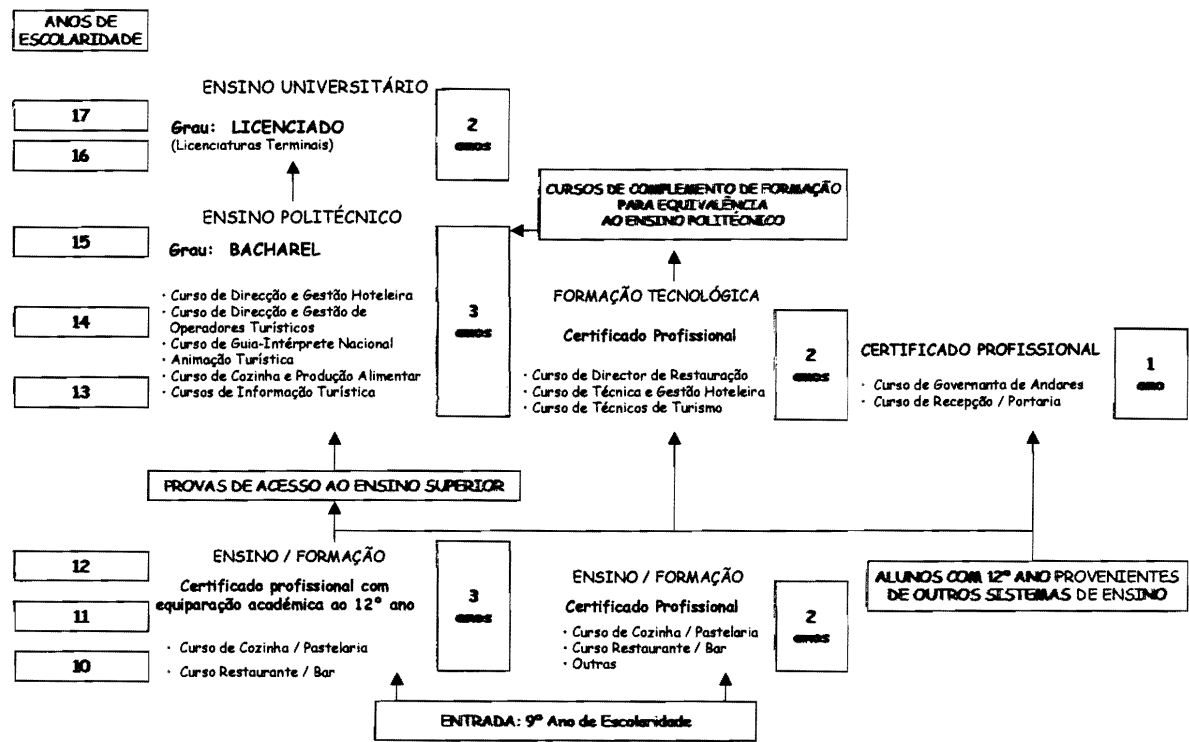
A formação inicial para a área da gestão hoteleira encontra-se desenvolvida ao nível do ensino superior público, universitário e politécnico e do ensino do sector privado (bacharelatos, licenciaturas e diplomas de estudos superiores especializados - DESES). Para além da formação de nível superior, existem ainda outros cursos para a área de gestão hoteleira e gestão da

dos desempregados, de criação de emprego e ainda intervenções com o objectivo de fomentar a valorização turística e melhorar a qualidade de oferta de alojamento turístico para jovens. A este propósito, fica aqui feita uma referência aos diplomas principais publicados sobre a referida matéria, a saber:

- Decreto-Lei n.º 54-A/2000, de 7 de Abril sobre a gestão, acompanhamento, avaliação e controlo da execução do QCAIII e intervenções estruturais comunitárias relativas a Portugal, Resolução do Conselho de Ministros n.º 27/2000, de 16 de Maio que define as estruturas de gestão do QCAIII,
- Regulamento (CE) 1260/1999 do Conselho, de 21 de Junho que estabelece disposições gerais sobre os Fundos estruturais – FEDER, FEOGA e FSE),
- Despacho 12993/2000 da Ministra do Planeamento, de 26 de Junho (D.R. II Série) que cria as unidades de gestão dos eixos prioritários que integram a Intervenção Operacional regional de Lisboa e Vale do Tejo,
- Despacho n.º 13921/2000 da Ministra do Planeamento de 7 de Julho (D.R. II Série) que determina a constituição da Comissão de Acompanhamento da Intervenção Operacional Regional.

restauração de nível III em termos de qualificação, conforme se poderá verificar através da ilustração sintética constante do quadro em baixo.

Quadro 34
Sistema de Ensino. Formação Inicial



FORTE: INFT, 1997 (adaptado)

3.7.3. A oferta de formação académica contínua

No quadro 9 seguinte estão representados os valores relativos ao número de formandos matriculados, nos anos lectivos de 90/91 até 96/97, nos cursos de Formação Contínua, promovidos pelo Instituto Nacional de Formação Turística e ministrados pelas Escolas de Hotelaria e Turismo do Porto, Santa Maria da Feira, Coimbra, Estoril, Setúbal e Faro.

Quadro 35

Formação turística contínua – tipo de formação

FORMAÇÃO CONTÍNUA	1990/91		1991/92		1992/93		1993/94		1994/95		1995/96		1996/97	
		%		%		%		%		%		%		%
Aperfeiçoamento	457	52,6	322	45,1	395	51,0	326	53,6	252	75,7	207	67,6	267	50,1
Especialização	122	14,0	104	14,6	140	18,1	89	14,6	0	0,0	40	13,1	131	24,6
Reconversão	0	0,0	0	0,0	41	5,3	94	15,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Idiomas	290	33,4	288	40,3	199	25,7	99	16,3	81	24,3	59	19,3	135	25,3
TOTAL	869	100,0	714	100,0	775	100,0	608	100,0	333	100,0	306	100,0	533	100,0

Fonte: INFT, 1998

Pelo contrário, relativamente aos cursos de Formação Contínua, o número de formandos tem vindo a diminuir. Efectivamente, regista-se o maior número de alunos inscritos nos cursos de Aperfeiçoamento, que representam cerca de 50% do conjunto dos formandos. Nos restantes cursos de Formação Contínua, as oscilações são inexpressivas.

Quanto à formação contínua dos profissionais no activo, para além daquela que é desenvolvida através das próprias empresas e associações sectoriais, é principalmente realizada pelo INFT através das suas Escolas hoteleiras, pelo Centro de Formação Profissional do sector alimentar (CEPSA) e ainda pela rede de centros de formação do IEFP de gestão directa. Os cursos variam bastante consoante o nível de qualificação e o grau de agregação das áreas funcionais.

No Quadro 10 está representado o número de formandos matriculados nos anos lectivos de 90/91 até 96/97, nos cursos de Formação Contínua em Unidades Móveis, promovidos pelo Instituto Nacional de Formação Turística.

Quadro 36

Formação turística – unidades móveis

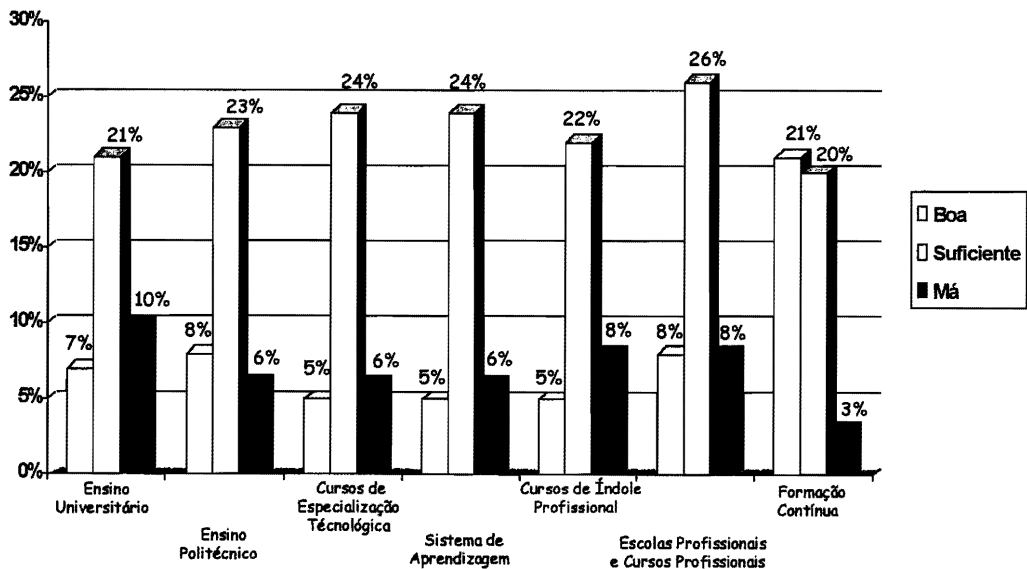
FORMAÇÃO CONTÍNUA Cursos	1990/91		1991/92		1992/93		1993/94		1994/95		1995/96		1996/97	
		%		%		%		%		%		%		%
APERFEIÇOAMENTO	629	77,3	536	78,9	444	52,9	853	52,5	950	40,0	930	51,6	1297	34,9
ESPECIALIZAÇÃO	105	12,9	13	1,9	138	16,4	29	1,8	278	11,7	261	14,5	262	7,0
RECONVERSÃO	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	958	40,3	0	0,0	0	0,0
IDIOMAS	53	6,5	47	6,9	0	0,0	139	8,6	0	0,0	37	2,1	0	0,0
SEMINÁRIOS TÉCNICOS	18	2,2	83	12,2	258	30,7	589	36,2	189	8,8	554	30,8	2162	58,1
FORMAÇÃO DE FORMADORES	9	1,1	0	0,0	0	0,0	15	0,9	0	0,0	19	1,1	0	0,0
TOTAL	814	100,0	679	100,0	840	100,0	1625	100,0	2375	100,0	1801	100,0	3721	100,0

Fonte: INFT, 1998

As Unidades Móveis funcionam apenas nos cursos de Formação Contínua. Verifica-se que, de ano para ano, o número de alunos em cada curso sofre grandes oscilações. Quanto aos cursos de Aperfeiçoamento, a inscrição do número de alunos tem vindo a diminuir. Os cursos de reconversão foram apenas ministrados no ano lectivo de 94/95 mas registaram uma percentagem elevada. Os Seminários Técnicos têm apresentado um índice razoável de participação, principalmente, a partir do ano lectivo de 93/94.

A qualidade da formação é considerada maioritariamente suficiente, conforme se pode aferir através da análise do quadro em baixo. De facto, à parte de referências feitas a algumas lacunas resultantes da falta de articulação entre tutelas e da excessiva teorização, faltando uma componente prática e o contacto com o mundo do trabalho, a representação é bastante positiva.

Quadro 37
Apreciação Quantitativa da Oferta Formativa



Fonte: Inquérito à Evolução das Qualificações e Diagnóstico de Necessidades de Formação, INOFOR/INE, 1997

3.7.4. Formação específica para a área da Gestão Hoteleira

A profissão de gestor hoteleiro pressupõe, com base no que vem estipulado na legislação vigente aplicável, fundamentalmente duas vias - uma através da experiência profissional e outra através de um curso superior.

O acesso através da experiência profissional pode ser obtido das seguintes formas:

- Quem trabalhar na indústria hoteleira durante pelo menos 6 anos, 3 dos quais desempenhando cargos com responsabilidade técnica, pode aceder ao cargo de assistente de direcção, após frequentar um curso de aperfeiçoamento em *Direcção Hoteleira*;
- Quem trabalhar na indústria hoteleira durante pelo menos 8 anos, 4 dos quais no desempenho de cargos de administração ou direcção técnica, pode aceder ao lugar de subdirector ou director de hotel, após frequentar um curso de graduação em *Direcção Hoteleira*;

Por seu turno, o acesso através de um curso superior pode ser obtido das seguintes formas:

- Quem possuir um curso superior de *Gestão Hoteleira*, organizado ou reconhecido pelo Instituto Nacional de Formação Turística (INFT), realizado quer no país como no estrangeiro, pode aceder a assistente de direcção;
- Quem possuir um curso superior de *Gestão Hoteleira* ou um curso superior universitário de outra natureza, tendo desempenhado, durante um mínimo de 4 anos, cargos de administração ou direcção técnica na indústria hoteleira, pode aceder a subdirector ou director de hotel, após frequentar curso de graduação em *Direcção Hoteleira*.

Acresce que existem diversos cursos na área da hotelaria que podem habilitar pessoas para o exercício da profissão de gestor hoteleiro. Enquanto uns se restringem à gestão hoteleira, outros, mais abrangentes, formam profissionais para várias actividades ligadas ao turismo. Os cursos superiores existentes na área específica da gestão aplicada ao turismo e à hotelaria são, nomeadamente, os seguintes:

Quadro 38
 Ensino Público

Licenciaturas	Estabelecimentos
Gestão e Planeamento em Turismo	Universidade de Aveiro
Direcção e Gestão Hoteleira	Esc. Sup. de Hotelaria e Turismo do Estoril
Bacharelatos	Estabelecimentos
Gestão Hoteleira	Esc. Sup. de Gestão, Hotelaria e Turismo de Faro da Univ. do Algarve (Faro e Portimão)
Direcção e Gestão Hoteleira	Esc. Sup. de Hotelaria e Turismo do Estoril
Ensino Particular e Cooperativo	
Bacharelatos	Estabelecimentos
Gestão de Empresas Turísticas e Hoteleiras	Inst. Sup. de Matemática e Gestão (Lisboa, Torres Vedras e Portimão)
Gestão Hoteleira	Inst. Superior Politécnico Internacional (Lisboa)

Fonte: Guia de acesso ao Ensino Superior (adaptado)

Os cursos de graduação e de aperfeiçoamento em *Direcção Hoteleira* só existem no Instituto Nacional de Formação Turística, que coordena todo o ensino público do país nesta área e tem, consequentemente, escolas em vários pontos do país, como Lisboa, Faro, Portimão, Coimbra, Estoril, Setúbal, Porto e Santa Maria da Feira.

De referir que muitos dos nossos gestores hoteleiros possuem habilitações superiores obtidas no estrangeiro, dado que a generalidade dos cursos específicos desta área são relativamente recentes no nosso país.

O acesso aos títulos profissionais de assistente, de subdirector e de director de hotel são legalmente reconhecidos através da inscrição na Direcção-Geral de Turismo, desde que se detenham as habilitações profissionais atrás referidas. Estes profissionais são ainda obrigados a dominar a língua portuguesa e dois idiomas estrangeiros, sendo um deles, obrigatoriamente, o inglês.

Actualmente, existem ainda algumas **pós-graduações** na área da gestão hoteleira e do turismo que permitem um aumento e aprofundamento de conhecimentos, designadamente Marketing e Turismo, Marketing Internacional e Promoção Turística, Gestão de Empresas Turísticas, entre outras.

3.7.5. Saídas profissionais: a profissão de gestor hoteleiro

A necessidade de recrutar profissionais com formação em gestão hoteleira tem aumentado nos últimos anos, fruto da concorrência crescente entre hotéis ou cadeias hoteleiras, apostados cada vez mais em oferecer serviços com qualidade aos seus clientes.

Contudo, verifica-se, hoje em dia, que a maioria dos gestores hoteleiros empregados são indivíduos sem formação específica na área da gestão hoteleira e que acederam aos seus cargos através da experiência profissional acumulada. A tendência futura aponta para uma substituição gradual destes profissionais, à medida que abandonem a profissão, principalmente por atingirem a idade da reforma. A par com esta tendência, espera-se que aumente também a procura de profissionais altamente qualificados para a ocupação das chefias intermédias responsáveis por cada um dos departamentos do hotel.

Por outro lado, as tendências internacionais mostram que a indústria hoteleira tem crescido cada vez mais através da criação de cadeias de hotéis de pequena e média dimensão, em detrimento dos grandes e luxuosos hotéis. Com esta opção, oferecem-se apenas os serviços básicos hoteleiros com qualidade e reduzem-se os custos de manutenção. Assiste-se, portanto, à redução dos departamentos a chefiar e, com ela, à concentração das tarefas de gestão na mão de um número reduzido de profissionais. Em Portugal, o sector da hotelaria continua, no entanto, a oferecer boas perspectivas de desenvolvimento, pelo que é de esperar que a procura dos gestores hoteleiros seja francamente positiva.

Conforme se pôde constatar através do organigrama típico de uma unidade hoteleira acima ilustrado, na hotelaria a promoção profissional traduz-se, na maior parte dos casos, na transferência de actividades de cariz técnico específico para outras onde as competências de gestão - primeiro mais especializadas nos gestores de primeira linha e depois mais generalistas - se tornam o repto principal. Daí que, no topo da pirâmide se encontre a figura do gestor hoteleiro ou do Director de Hotel. Geralmente, as funções de um gestor hoteleiro passam pelo planeamento, direcção e coordenação dos serviços de uma unidade hoteleira com vista a fornecer alojamento e, em regra, refeição aos seus clientes. As suas responsabilidades dependem, contudo, da dimensão do hotel e do número de departamentos e de pessoas a gerir.

Nos estabelecimentos que se integram em cadeias hoteleiras, o Director de Hotel faz a gestão de acordo com as directrizes da companhia a que pertence. Nesses casos, é frequente que algumas actividades de definição de estratégias e políticas não sejam asseguradas por este executivo (ex.: na área comercial, de *marketing*, gestão de recursos humanos). Neste tipo de estabelecimentos de grande dimensão e/ou de categoria elevada, onde se encontra uma maior divisão e especialização do trabalho (ex.. direcção comercial, administrativo-financeira, etc.), esta figura desenvolve essencialmente competências de gestão geral, enquanto que em estabelecimentos mais pequenos (onde não existem normalmente direcções intermédias) pode também actuar ao nível das competências de execução, nomeadamente na área comercial, financeira, produção, logística, acolhimento e relações públicas.

O gestor hoteleiro tem assim por função principal tornar o hotel que dirige uma unidade produtiva e profícua. Para tanto, utiliza os recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis da forma mais rentável possível, controlando todas as operações do hotel, desde a contabilidade aos recursos humanos, ao aconselhamento da administração ou do proprietário quanto à definição da política estratégica e de investimento, bem como no que se refere aos objectivos comerciais e promocionais da unidade. Além disso, cabe-lhe a responsabilidade de assegurar o bom funcionamento de todos os serviços existentes no hotel, com a máxima qualidade em função da categoria e cumprir todos os requisitos legais de higiene e segurança, de forma a garantir a satisfação dos clientes.

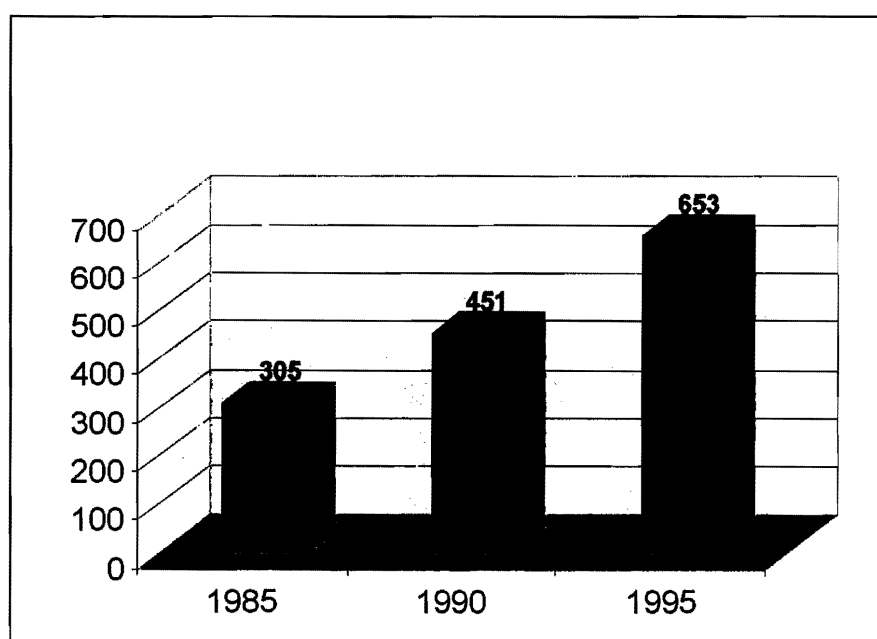
O desenvolvimento tecnológico é também muito importante do ponto de vista da gestão dos recursos existentes e da promoção dos serviços do hotel. Na verdade, com a ligação à Internet o hotel pode fazer publicidade por todo o mundo, inclusivamente através das bases de dados das companhias aéreas e agências de viagens e de turismo que tendem a usar cada vez mais centrais informáticas de reservas. O gestor hoteleiro necessita, assim, de um leque alargado de conhecimentos e capacidades, não só na gestão dos serviços básicos dos estabelecimentos desta área, como também em finanças, marketing e gestão de pessoal.

Como factores de personalidade facilitadores do exercício desta actividade, enfatiza-se, principalmente, a capacidade de liderança, nomeadamente ao nível da tomada de decisões rápidas e criativas, assim como a capacidade de organização e de comunicação, atendendo ao contínuo contacto com pessoas (clientes internos e externos) que se relacionam com a organização. Por fim, será certamente vantajosa uma boa apresentação e a capacidade de falar línguas estrangeiras,

bem como alguns conhecimentos de sociologia e psicologia, sempre com o intuito de atrair novos clientes e superar as expectativas dos já existentes.

A evolução recente da indústria hoteleira portuguesa, conforme se pode constatar através da análise do quadro seguinte, revela que a procura destes profissionais tem aumentado nos últimos anos: o número de estabelecimentos hoteleiros tem crescido consideravelmente, tal como o número de directores de hotéis inscritos na Direcção-Geral de Turismo. Existem efectivamente várias oportunidades de carreira em cargos de gestão. A indústria hoteleira tem uma taxa de promoções para cargos de direcção muito superior a qualquer outra indústria.

Figura 20
Nº de Directores de Hoteis, em Portugal



Fonte: DGT

Na verdade, conforme acima explanado, existem dois tipos de directores – os que se baseiam apenas na experiência e os que possuem educação vocacional aliada à experiência. Por este motivo, os salários dos directores *juniores* têm uma tendência para serem inferiores aos de outras indústrias – em cargos de gestão *senior* tal já não se verifica mas a dispersão salarial é bastante alargada.

As carreiras tendem a ser desenvolvidas através de um misto de estrutura de carreira na empresa e mobilidade do mercado de trabalho e daí que variem muito de empresa para empresa. O factor mais característico desta indústria é a sua fragmentação em pequenas unidades ou centros de custo – sendo o objectivo de carreira mais óbvio precisamente a de direcção de uma dessas unidades – director de hotel, director de f&b, director do alojamento, entre outros. Para além destes gestores de linha, a carreira pode continuar para cargos de gestão global da organização (em número menor do que os gestores de linha) que, contudo, devem ter algum conhecimento técnico da operação que estão a gerir – daí a preferência por gestão de carreira e promoção interna.

É fundamental uma cultura de empresa de desenvolvimento, delegação e avaliação, para que os mais novos vão ganhando qualidades que lhes permitam encarar a subida na carreira com confiança e optimismo. A dicotomia existente na indústria entre o gestor que faz planeamento e se preocupa com a performance financeira da empresa e aquele que se preocupa primordialmente em tornar o cliente feliz não são mutuamente exclusivas – são duas partes da mesma actividade – a gestão de uma estrutura hoteleira. O que liga a tradição da profissão às modernas capacidades de gestão é tão somente inovação e imaginação.

No entanto, a procura dos gestores hoteleiros não é directamente proporcional ao crescimento das unidades hoteleiras, uma vez que os hotéis de menor dimensão raramente têm capacidade para recrutar gestores (e são geralmente os seus proprietários ou familiares que os dirigem). São, portanto, os grandes hotéis os principais responsáveis pelo emprego dos gestores hoteleiros, dado que estas unidades necessitam, de acordo com a dimensão, de assistentes de direcção, responsáveis departamentais, subdirectores e directores-gerais. É também habitual, ainda hoje, encontrar gestores hoteleiros estrangeiros a gerir algumas das nossas unidades de maior prestígio, em particular as que pertencem às grandes cadeias hoteleiras internacionais.

3.8. O mercado de emprego e as políticas salariais praticadas na hotelaria

3.8.1. O mercado de emprego na hotelaria

A valorização da qualidade de vida é hoje indissociável do conceito de desenvolvimento humano, em que os indicadores de qualidade de vida estão presentes a par dos económicos, estes

referenciados em função exclusiva do rendimento *per capita*. A promoção das condições de trabalho, designadamente da saúde e segurança no trabalho são essenciais à salvaguarda da competitividade das empresas por serem reconhecidamente um factor de aumento da produtividade destas. Neste contexto, deve reconhecer-se que os riscos profissionais não são variáveis incontroláveis, mas que frequentemente decorrem do modo concreto como a prestação do trabalho é organizada e, conseqüentemente, a atenção constante, por parte das empresas, para estas questões permite-lhes, por certo, assegurar uma vantagem competitiva sustentada.

No sector da hotelaria, parece verificar-se uma tendência para os empregadores recrutarem preferencialmente mão de obra sem formação ou pouco qualificada, para profissões com baixos níveis de qualificação, e, conseqüentemente, com menores níveis de remuneração. Esta forma de gestão de recursos humanos parece assim privilegiar a rentabilização económica (baixos salários e menores custos), em detrimento de mão de obra mais qualificada e com maiores exigências, ao nível das expectativas salariais, das condições de trabalho, da formação e da progressão na carreira.

Por outro lado, constata-se também nesta área, uma certa preferência pela mão de obra sem experiência profissional, baseando-se esta atitude na pressuposição de que estes profissionais terão maior facilidade na aquisição de novas competências sem o estigma de referências adquiridas no seio de postos de trabalho detidos anteriormente. Nestes casos, a formação no posto de trabalho com o enquadramento do respectivo superior hierárquico é o meio privilegiado para a aquisição das competências necessárias.

A esta situação acresce outra que se prende com o facto da maior parte da mão de obra ao serviço no sector não ter adquirido a sua formação no âmbito de um sistema formal de ensino, até porque este não existia em Portugal. Assim sendo, as competências foram adquiridas ao longo do seu percurso pessoal e profissional, quer através do meio familiar (*vg.*: empregadas de andares), quer através de processos de formação informal com inserção em contextos reais de trabalho.

Assim sendo, é visível a existência de um conflito latente entre os profissionais que, sem certificação académica, possuem uma longa experiência de trabalho no sector e os novos profissionais recém saídos das escolas com um diploma, que causam grande desconfiança e incerteza aos primeiros e que, no entanto, carecem profundamente da sua cooperação e da transmissão dos seus valiosos ensinamentos resultantes de anos de experiência acumulada. Este

problema aponta para a necessidade de se desenvolverem sistemas de valorização e reconhecimento dos saberes adquiridos por vias não formais, concedendo aos trabalhadores a segurança necessária à mobilidade dentro da empresa e no mercado de trabalho.

Por fim, convirá ainda fazer uma breve referência ao facto de este sector apresentar níveis de rotatividade muito elevados e funcionar frequentemente como porta de entrada para o mercado de trabalho, servindo de plataforma giratória para outros sectores de actividade mais atractivos. Para tal, contribuem as condições de trabalho, designadamente aspectos como os salários, os horários de trabalho, as carreiras e o prestígio socio-profissional destas profissões, normalmente associadas a um baixo estatuto.

3.8.1.1. As condições de trabalho na hotelaria

Como os hotéis não fecham em nenhum dia da semana e a maioria dos seus serviços está em funcionamento 24 horas por dia, os trabalhadores deste sector trabalham normalmente por turnos e têm horários bastante rígidos e exigentes. Por outro lado, é frequente trabalharem de forma mais intensa em períodos tipicamente considerados de descanso pela generalidade da população, o que pode acarretar dificuldades de conciliação com a vida familiar e afectiva.

De facto, o trabalho que lhes é exigido é variável consoante o país ou a região onde estão localizados e a altura do ano em que recebem mais visitantes, como, por exemplo, os hotéis junto à praia durante a época de Verão ou os hotéis situados na montanha durante o Inverno, nomeadamente os que estão habilitados a receber visitantes para a prática do ski e desportos de inverno. Daí que as profissões desempenhadas no sector da hotelaria sejam relativamente instáveis, com picos de trabalho e fases relativamente calmas, sendo este, aliás, um dos factores que melhor caracteriza o sector, desde sempre associado a um preocupante problema de sazonalidade⁹⁵. No entanto, a par desta instabilidade, estas profissões são consideradas apelativas

⁹⁵ A propósito da sazonalidade, cada vez suscita mais interesse, tanto por parte dos empregadores como dos trabalhadores, o desenvolvimento dos chamados empregos atípicos, entre estes, o trabalho independente, trabalho a tempo parcial, trabalho domiciliário, trabalho temporário e trabalho em regime de sub-emprego. Na realidade, este tipo de emprego permite uma maior flexibilidade às empresas, na medida em que lhes possibilita aligeirar as estruturas, a sua organização e o seu modo de gestão e ainda acrescer a sua produtividade e rentabilidade. Por outro lado, os trabalhadores também ganham maior autonomia, na medida em que lhes permite conciliar melhor as exigências profissionais com as responsabilidades familiares e outras actividades ou desenvolverem uma actividade até obterem um emprego estável. Estes empregos podem ainda constituir factores dinamizadores de políticas de

pela diversidade das actividades e das pessoas que se encontram no seio de uma unidade hoteleira.

As condições físicas em que estes profissionais trabalham depende muito do tipo de hotel, pois, regra geral, os hotéis de categoria superior oferecem condições francamente mais atractivas. Por outro lado, é por vezes característico destas profissões, uma certa rotatividade e mutabilidade geográfica e funcional. A primeira verifica-se principalmente no seio de cadeias internacionais ou grandes grupos⁹⁶ e a segunda essencialmente em unidades mais pequenas em que se denota uma polivalência mais acentuada que, do ponto de vista motivacional, parece poder considerar-se benéfico para a organização.

Importará ainda referir que este sector apresenta formas de contratação bastante precárias, largamente explicadas pelo carácter marcante da sazonalidade. Na verdade, são utilizados frequentemente, para picos de trabalho, em especial recepções ou organização de eventos, os commumente designados “extras”, *i.e.* trabalhadores autónomos que trabalham ocasionalmente como prestadores de serviços e são pagos à hora ou especificamente pelo desempenho de uma determinada tarefa. Estes trabalhadores não têm qualquer vínculo à organização, nem esta incorre em qualquer encargo com estes, para além do pagamento pontual do serviço com a contrapartida da emissão de recibo (o tradicional recibo verde) por parte do trabalhador.

Outra situação frequente são os trabalhadores contratados a termo (certo ou incerto⁹⁷), sendo que a própria lei prevê a admissibilidade da celebração de contratos a termo no caso de actividades sazonais,⁹⁸ onde se poderá considerar incluída a exploração hoteleira. Esta forma de contratação,

desenvolvimento regional e local, contribuem para a promoção do emprego total e desempenham um factor importante na redução do desemprego, em particular das mulheres, dos jovens e dos desempregados de longa duração (Célestin, 2000).

⁹⁶ Segundo *Schein*, um grupo é um qualquer número de indivíduos que (i) interagem entre si; (ii) estão psicologicamente conscientes uns dos outros e, (iii) têm a percepção de constituírem um grupo. Para melhor compreender o conceito de grupos e os vários tipos de grupos existentes, bem como as variáveis que podem influenciar a sua eficácia e eficiência, nomeadamente quanto às vantagens e desvantagens do trabalho em equipa nas organizações, ver, entre todos, Cunha, Rita Campos e, “Grupos nas organizações, uma perspectiva de gestão”.

⁹⁷ O termo certo significa que foi estabelecido um prazo determinado para a vigência do contrato que não pode exceder três anos ou duas renovações ao abrigo do disposto no n.º 2 do artigo 44.º do Decreto-Lei n.º 64-A/89, de 27-02. No termo incerto, a duração do contrato fica dependente da conclusão da tarefa ou trabalho para o qual o mesmo foi celebrado. Quanto à sua duração, reza o artigo 49.º do diploma *supra* invocado que “o contrato de trabalho a termo incerto dura por todo o tempo necessário à substituição do trabalhador ausente ou à conclusão da actividade, tarefa ou obra cuja execução justifica a sua celebração.”

⁹⁸ A previsão legal invocada encontra-se na alínea c) do número 1 do artigo 41.º do Decreto-Lei n.º 64-A/89, de 27-02.

como é sabido, deixa o trabalhador à mercê da comunicação de não renovação por parte da entidade empregadora, o que causa grande ansiedade e insegurança aos trabalhadores.

Por fim, a utilização do contrato de trabalho de duração indeterminada ou, na óptica do trabalhador e conforme se utiliza em linguagem coloquial, a situação laboral do trabalhador como efectivo, é a forma paradigmática de contratação de meios humanos no âmbito de uma organização – ou, pelo menos, deveria sê-lo. Porém, a legislação portuguesa, na esteira do pós 25 de Abril, enveredou pela defesa da segurança no posto de trabalho em detrimento de alguma flexibilidade que, a nosso ver, seria desejável como forma de dinamização do tecido empresarial português e combate ao flagelo do trabalho precário.

A jurisprudência laboral também não tem acalentado as esperanças de uma viragem jurisprudencial no sentido preconizado, mantendo-se actualmente, em face da legislação vigente e da interpretação dos Tribunais de Trabalho portugueses, grandes dificuldades no despedimento de um trabalhador com justa causa. É certo que se tem por legítima e correcta a defesa do direito dos trabalhadores, onde indubitavelmente deve estar incluída a segurança e estabilidade no trabalho, mas o sistema poderia ser mais flexível e eficaz na detecção de patologias que certamente merecem a tutela do Estado sob outros auspícios que não a manutenção de uma relação de trabalho inconsistente e improdutiva na perspectiva do empregador e, em última instância, da actividade económica em geral.

É bem possível que o nosso país não tenha ainda atingido a maturidade necessária para poder viver bem com um sistema mais aberto. De facto, são sobejamente conhecidas as ilegalidades cometidas pelas mais variadas empresas nacionais e estrangeiras sediadas em Portugal, destacando-se algumas com níveis de rendibilidade e responsabilidade que desacreditariam a necessidade de enveredar por práticas tão perniciosas, manifestamente prejudiciais para o seu prestígio e reputação⁹⁹.

Lamentavelmente, a indústria hoteleira não é excepção e, por circunstâncias que se prendem com a sua própria estrutura e natureza, existe uma névoa desculpabilizante sob todo este sector ao nível da verificação e aplicação das normas de direito laboral. Se é um facto que a sazonalidade, a

⁹⁹ Vide, a este propósito nas páginas 15 e 16 relativamente à banca e à prestação de trabalho suplementar irregular, objecto de acção inspectiva da Inspecção Geral do Trabalho e cujo resultado foi o respectivo levantamento de autos e pagamento de coimas.

necessidade de organizar o trabalho por turnos, a verificação de trabalho acrescido nos momentos de lazer do resto da população e a fraca formação da maior parte da força laboral do sector são variáveis que dificultam uma gestão rigorosa e desafogada dos meios disponíveis, também é verdade que a legislação prevê algumas especificidades para a actividade hoteleira que acautelam boa parte dessas preocupações.

3.8.2. Políticas salariais na indústria hoteleira

3.8.2.1. A existência de um sistema formal de retribuição

A implementação de um modelo sistematizado de atribuição e administração de salários permite à gestão actuar, em situações de disputa ou insatisfação, com base na existência de um sistema objectivo, racional e concebido com preocupações de justiça, igualdade e equidade, em prol da prossecução dos objectivos visados pela organização.

Acresce que, quando esse sistema existe e é largamente divulgado pela organização, os trabalhadores, conhecendo de antemão o que podem esperar se permanecerem na empresa, motivados pela possibilidade de subida nos patamares promocionais previamente estabelecidos em função de determinados pressupostos, acalentam expectativas legítimas e uma sensação de controlo e determinação da sua vida profissional, *i.e.*, da gestão da sua própria carreira.

Nos casos em que, deliberada ou negligentemente, este sistema não exista, a probabilidade de ocorrerem anomalias, iniquidades e, conseqüentemente, insatisfação, é seguramente maior, com um previsível resultado de índices de elevada rotatividade na empresa.

É claro que, como diz M.J.Boella¹⁰⁰⁾, “systems should be servants not masters”, porquanto se defende que é positivo deixar uma margem de discricionariedade que permita a implementação de um sistema suficientemente flexível para gerir adequadamente toda a intrincada amálgama e variedade de situações que naturalmente podem ocorrer quando estão em causa relações humanas.

¹⁰⁰⁾ in “Human Resource Management in the hospitality industry”, 1992.

De realçar ainda que o sistema adoptado pela organização tem subjacente linhas estratégicas orientadoras da sua actividade, em que se pode reconhecer, ou não, como um valioso activo, a existência de uma força laboral estável, o que resultará certamente na prática de metodologias mais rigorosas no que respeita à aplicação da política de compensação salarial, bem como de incentivos que privilegiem valores como a antiguidade, a assiduidade e a lealdade.

No **sector hoteleiro** é frequente, nos grandes grupos económicos com implantação global, existir um sistema onde se encontram identificados os critérios de definição salarial e de progressão de carreira. Ao contrário, nas estruturas hoteleiras mais tradicionais ou de raiz familiar, a sua existência é menos frequente. O sistema implementado vai ter incidência directa no tipo de pessoas que se aproximam e permanecem na organização, na medida em que serão valorizados aspectos que tendencialmente visam atrair e reter pessoas com um determinado perfil psicológico, facilitando uma maior identificação com os valores e a missão da empresa.

A hotelaria caracteriza-se por englobar categorias profissionais muito distintas com níveis de formação francamente diferentes, contemplando actividades de natureza exclusivamente manual (*vg.*: serviço de quartos) e de natureza predominantemente intelectual (*vg.*: gestão financeira) com índices de exigibilidade, responsabilidade e autonomia totalmente apartados.

3.8.2.2. Tipo de benefícios salariais praticados na hotelaria

A esta dificuldade estrutural acresce outra que se prende com a tradicional forma de pagamento através das gorjetas, da disponibilização de serviços complementares, refeições e alojamento no hotel ou numa área circundante, para além do salário. Estes benefícios devem, naturalmente, ser contabilizados para aferição do total atribuído como remuneração. Acontece porém que nem essa contabilização é uma tarefa fácil, principalmente no que diz respeito a prestações irregulares e incertas como as que são resultantes das gorjetas, nem funcionam como elementos motivacionais junto dos trabalhadores, porquanto fazem parte de um pacote que é normalmente atribuído a todos.

De facto, na hotelaria os incentivos mais utilizados são as gorjetas, o “service charges”, os bónus e as comissões, normalmente estabelecidos em função de objectivos financeiros como as vendas, os resultados brutos, os custos variáveis (*vg.* gás, electricidade), a taxa de ocupação, entre outros.

As gorjetas são muitas vezes encaradas pelos trabalhadores como um direito que lhes assiste e sem o qual não teriam um nível de vida razoável.

Muitos defendem que a prática das gorjetas se traduz num verdadeiro anacronismo e que deveria ser rapidamente eliminada. Ainda que esta não seja considerada necessariamente uma má prática em termos estritamente conceptuais, não se podem olvidar os efeitos consideráveis que esta pode acarretar ao nível das relações interdepartamentais (uma vez que determinados sectores não têm um relacionamento directo com o Cliente, pelo que vêm frustrada qualquer hipótese de gorjeta) e ainda o facto de retirar uma importante área de controlo do pessoal dos órgãos decisores que têm a responsabilidade de exercer a gestão do empreendimento, *maxime* no que se refere ao seu pessoal.

Os commumente designados por *service charges* são frequentes na maior parte dos países Anglo-Saxónicos e caracterizam-se por incluir no preço final do produto a ser pago pelo consumidor uma taxa que corresponde a uma percentagem afecta para os serviços incluídos. Naturalmente, esta prática tem por consequência tendencial a eliminação da gorjeta que, de certa forma, passa assim a estar institucionalizada e a considerar-se como parte da remuneração do trabalhador.

Por outro lado, e no que se refere ao pagamento de comissões, muitos autores referem a sua total inutilidade no âmbito de trabalhos de natureza altamente criativa, uma vez que a criatividade não parece particularmente sensível a esquemas de incentivos. No entanto, são várias as vozes que argumentam que, no sector das vendas, a prática de incentivos é francamente positiva e influencia a produtividade, incrementando as vendas – ora, na hotelaria, existem várias funções de vendas elegíveis, a saber: o recepcionista, o *barman*, o empregado de mesa, entre muitos outros.

Ao nível dos cargos de gestão, os salários parecem ser muito variáveis, porquanto dependem do cargo ocupado, da experiência profissional, da categoria do hotel, da sua dimensão ou número de quartos, da respectiva localização geográfica (*vg.*: se está ou não situado numa zona turística) e do facto do hotel pertencer ou não a uma cadeia hoteleira internacional.

Em Portugal, a maioria dos hotéis são unidades pequenas com cerca de 150 quartos e os seus directores-gerais ganham, em média, entre 400 a 500 contos mensais. No entanto, um director-geral de um hotel pertencente a uma cadeia internacional pode receber um ordenado superior a 3 mil contos mensais. Em início de carreira, estes profissionais podem ganhar entre 100 a 200 contos por mês. Além do ordenado, os gestores hoteleiros podem ter ainda direito a outros

benefícios, tais como alojamento no próprio hotel, alimentação, lavandaria, carro à disposição ou pagamento de viagens e respectivas ajudas de custo.

3.8.2.3. Diferenças salariais regionais e em função da categoria do estabelecimento hoteleiro

É ainda frequente na hotelaria os salários diferirem consoante a região onde se encontra sediada a unidade hoteleira, conforme teremos oportunidade de demonstrar no último capítulo deste trabalho. Neste contexto, são normalmente mais elevados os salários onde o posto de trabalho se localiza nas grandes cidades ou nas zonas do litoral, tendencialmente mais desenvolvidas sob um ponto de vista turístico. Acresce ainda que, regra geral, os hotéis de categoria mais elevada praticam níveis remuneratórios mais elevados do que os de categoria inferior.

Por outro lado, existem disposições legais que não permitem grande flexibilidade nesta sede, na medida em que os trabalhadores têm garantidas algumas regras essenciais como a impossibilidade de baixar a remuneração, a categoria, ou ainda de serem transferidos do seu local de trabalho fora de condições previamente acordadas entre as partes¹⁰¹.

¹⁰¹ As disposições legais invocadas constam dos artigos 19º, 20º e 21º do Decreto-Lei nº 49 408, de 24-11-69, sendo especificamente e por ordem de referência, no caso concreto, as alíneas c), d) e e) do artigo 21º do mencionado diploma legal.

IV. CONCEITO DE CAPITAL HUMANO

Introdução

Neste capítulo, propomo-nos fazer a abordagem de diferentes contributos teóricos para a explicação das desigualdades salariais, com enfoque especial para a teoria do capital humano no contexto neoclássico, pela sua relevância teórica e importância primordial na tentativa de encontrar explicações credíveis para este fenómeno. Prosseguiremos, com algumas considerações sobre a importância do conceito de capital humano na óptica da gestão de recursos humanos. Por fim, concluiremos com um breve ensaio sobre as formas encontradas para a medição do capital intelectual em geral e do capital humano em particular.

4.1. O conceito de capital humano

O paradigma essencial dos modelos económicos ortodoxos que têm por base os pressupostos neoclássicos na explicação da existência de diferenças salariais, consistiu na pressuposição de que o mercado de trabalho se encontra tipificado pela concorrência, sendo, por conseguinte, um palco onde se confronta a oferta e a procura do trabalho, permitindo encontrar-se pontos de equilíbrio relativamente às taxas salariais e ao nível de emprego.

Partindo-se assim de uma situação de concorrência pura e perfeita, as desigualdades salariais estão nestes modelos alicerçadas nas características individuais dos sujeitos que compõem a oferta de trabalho. Quanto aos pressupostos teóricos destes modelos, eles são bem conhecidos, a homogeneidade e plena mobilidade do trabalho, a transparência dos mercados, a independência entre a oferta e a procura, e o papel hegemónico que desempenha o salário nas variações da oferta e da procura de trabalho (Rodrigues, 1988).

Esta abordagem tem ainda como pano de fundo, assunções bastante discutíveis sobre a natureza do comportamento humano. O homem que se vislumbra é o *homo economicus* cuja principal motivação consiste em maximizar o seu rendimento monetário com o menor esforço possível. Neste cenário, não há lugar para acções ditas não racionais que não obedeçam ao espírito economicista dos agentes económicos apenas motivados pelas mais valias que visam obter.

Na verdade, o conceito de capital humano remonta ao final dos anos cinquenta e princípio dos anos sessenta. Com efeito, a avaliação do ser humano em termos monetários foi durante muito tempo uma ideia considerada imoral. Por outro lado, acresciam dificuldades de ordem prática na medida em que ligado ao fenómeno humano existem variações significativas nos padrões de consumo que tornam complexa a sua mensurabilidade. Acresce que, este conceito se traduz na detenção de determinadas qualificações humanas que são produzidas a um determinado custo – custos directos e custos de oportunidade. Por outro lado, o capital humano, contrariamente aos bens de capital tem a particularidade de ser indissociável da pessoa que o detém – “capital embodied in a person” (Chiswick).

Também Ferréol e Deubel (1990) definiram como sendo a principal qualidade do capital humano, o facto de este se encontrar incorporado na pessoa e ser indissociável do seu detentor, acrescentando ainda outras características como o custo da sua formação estar ligado ao tempo que o indivíduo consagra à sua constituição, estar limitado às capacidades cerebrais e de envelhecimento do indivíduo, logo sujeito a um decréscimo do seu rendimento marginal nos investimentos e ainda, o facto de ser dificilmente perceptível para os outros.

Desde os finais da década de cinquenta que autores como *Theodore Schultz*, *Gary Becker* e *Jacob Mincer*¹⁰² colocam a ênfase do lado da oferta do mercado de trabalho e argumentam que é o *stock* acumulado de capital humano, obtido essencialmente através do investimento efectuado em educação e formação profissional específica e geral, o principal determinante para a diferenciação salarial entre trabalhadores, afastando deste modo o pressuposto da existência de perfeita substituíbilidade entre o factor trabalho.

Esta foi, com efeito, a base influenciadora do pensamento de *Gary Becker*¹⁰³, um dos economistas norte-americanos mais reputados nesta área, professor de Economia e Sociologia na Universidade de Chicago, *Senior fellow* da Stanford's Hoover Institution e galardoado com o Prémio Nobel de Economia em 1992. Este autor, com o objectivo de aperfeiçoar o modelo

¹⁰² Mincer (1970) afirma aliás que: “Under modern conditions the variance in the labour incomes is the dominant component of total income inequality.”

¹⁰³ Existe alguma controvérsia quanto à paternidade da teoria do capital humano – se para alguns autores como Blaug (1976) esta é devida a Schultz, para outros, como Elliot (1991), apesar de Schultz ter realizado um trabalho pioneiro nesta área, com um artigo datado de 1961, é a Becker em 1964 que se deve o mais completo trabalho inicial de desenvolvimento da teoria do capital humano. Por outro lado, Mincer (1974) é referido pelo seu contributo para a investigação empírica neste domínio.

tradicional, desenvolveu a sua teoria do capital humano, assente na livre determinação concorrencial dos salários, mas já não na homogeneidade do mercado de trabalho por entender que o nível educacional do trabalhador assume crescente importância, contrariando a noção de intermutabilidade perfeita. Na realidade, o conceito de capital humano permitiu-lhe explicar como o desenvolvimento dos países se encontra dependente da qualidade e não da quantidade do seu potencial humano, bem como a importância que assume a taxa de escolaridade da população como agente canalizador do desenvolvimento.

Jacob Mincer desenvolveu neste período, aquela que ficou designada por **função salário de Mincer** que representava um modelo de análise empírica dos principais elementos da Teoria do Capital Humano, cujo objectivo era contribuir para a avaliação do contributo da formação escolar e profissional na explicação do nível e do comportamento dos salários¹⁰⁴. Mincer criou assim um instrumento que incorporava variáveis mensuráveis permitindo aferir com rigor o impacto nos salários do investimento em capital humano, nomeadamente quando este é adquirido sob certas formas como na escola, na empresa ou no mercado de trabalho.

No entanto, o chamado **modelo de formação escolar** (Schooling Model) restringe o âmbito de análise ao investimento escolar, assumindo como axiomas a inexistência de investimento no capital humano após a fase de actividade escolar e ainda a constância do nível económico e das características do indivíduo ao longo da vida. Apesar de ser um modelo deveras interessante e ter o mérito de ter contribuído para um mais profundo conhecimento destas matérias, não produziu resultados conclusivos. De facto, se é verdade que a formação escolar afecta diferenciadamente determinadas características dos indivíduos (físicas, cognitivas, afectivas e psicológicas), é, no entanto, impossível identificar quais são as que afectam particularmente os salários ou quantificar essas mesmas alterações.

Por outro lado, não são captadas as **diferenças qualitativas da formação** ministrada aos indivíduos através das diferentes instituições de ensino – Mincer sugere, no entanto, que a qualidade do ensino pode contribuir para incrementar, em pelo menos 6%, a variação residual da

¹⁰⁴ A este propósito, Polacheck e Sibert (1993) resumem a explicação da teoria do capital humano relativamente aos salários da seguinte forma: “Human capital theory explains earnings in terms of job skills acquired in school and on the job. The basic point is that a current earnings sacrifice or cost is incurred for a future benefit. This is the definition of an investment.” Esta teoria dá conta de duas tendências amplamente verificadas em todos os países com disponibilidade de dados estatísticos, a saber: o salário cresce com a idade, decrescendo até estabilizar por volta dos 55 anos de idade e aí entrar em lento declínio e, que os vencimentos crescem com o nível de escolaridade.

função salário. Contudo, há que reconhecer que este nexo de causalidade entre a qualidade do ensino e o valor dos salários praticados carece ainda de ulteriores desenvolvimentos, sendo que a principal dificuldade radica no encontro de uma forma adequada e credível de medir a qualidade do ensino.

Nesta óptica e de acordo com os defensores do capital humano, os indivíduos são detentores de certas características pessoais (umas parcialmente inatas, como as aptidões intelectuais, e outras que vão sendo adquiridas ao longo da vida, tais como a educação formal e a formação profissional), que contribuem para o aumento da sua produtividade e, conseqüentemente, dos salários auferidos em ciclo de vida¹⁰⁵. Assim, o salário de um trabalhador seria igual ao produto marginal do seu trabalho, logo, a remuneração que os trabalhadores recebem seria equivalente ao valor da sua contribuição económica para a organização onde se encontram inseridos. Foi esta premissa que estabelece uma correlação positiva entre o “stock” de capital humano e o nível das taxas salariais aplicáveis que nos propusemos testar adiante para o mercado de trabalho português em dois sectores distintos, a banca e a hotelaria.

Este cenário deve-se ao facto de que para uma análise que parta dos pressupostos neoclássicos, o salário é o preço do factor produtivo trabalho e constitui o mecanismo de ajustamento entre a oferta e a procura. Relativamente à oferta, importa distinguir entre a sua quantidade, ditada pela opção racional do trabalhador entre o lazer e o trabalho e, a sua qualidade ditada pelo investimento em capital humano anteriormente realizado.

O confronto entre a oferta e a procura realizar-se-á num mercado perfeitamente competitivo onde existe informação perfeita (sobre oportunidades de emprego e salários praticados) e a mobilidade não encontra qualquer entrave. Do funcionamento desse mercado, resultará a remuneração do trabalhador de acordo com a sua produtividade marginal. A teoria do capital humano, aperfeiçoando o quadro neoclássico geral em que se enquadra, admite a heterogeneidade do trabalho, ao considerar o investimento realizado em capital humano e surgindo este como um factor explicativo da diferenciação salarial entre trabalhadores, dotados de produtividades distintas.

¹⁰⁵ Numa versão mais abrangente, também o investimento em saúde e a aquisição de informação são consideradas como investimento em capital humano.

Também a formação contínua, como resulta da abordagem do modelo da acumulação óptima de capital humano, deve estar incluída na equação referente ao capital humano. Na verdade, esse capital continua a desenvolver-se depois da saída da escolaridade e com a entrada no mercado de trabalho, ainda que o montante tenha tendência para diminuir ao longo do tempo,¹⁰⁶ sob pena de não se ultrapassar a visão neoclássica transposta para a equação de Mincer¹⁰⁷. Em oposição, é evidente que o desemprego e a inactividade são factores de desgaste do capital humano ao longo da vida.

A acumulação óptima de capital humano baseia-se numa estratégia desenvolvida ao longo da vida no sentido da maximização do valor actual do fluxo de rendimentos. Neste contexto, a teoria do capital humano defende que as **diferenciações inter e intra-regionais** virão a ser de alguma forma atenuadas no médio-longo prazo em resultado da mobilidade dos trabalhadores em busca de melhores condições remuneratórias e das empresas na procura de custos laborais menores.

De facto, para a teoria do capital humano, qualquer desajustamento entre a oferta e a procura conduzirá a variações salariais, as quais, em face da perfeita informação que se pressupõe que circule na economia, induzirão à ocorrência de transferências de trabalho das zonas onde ele é excedentário para as zonas onde o mesmo é escasso. No entanto, o equilíbrio acabará por ser reposto, passando a vigorar a mesma remuneração para trabalhadores dotados de igual capital humano. Desigualdades salariais entre indivíduos com igual capital humano não constituirão assim senão fenómenos transitórios. Para Becker, estas desigualdades podem resultar de discriminação (racial ou sexual) como resultado de preconceitos pessoais, mas as próprias forças do mercado tenderão a afastá-la, dependendo a rapidez do processo unicamente da existência ou não de forças competitivas (*vg.* monopólios), sob pena desses empregadores que aceitam práticas discriminatórias terem menos rendimentos e custos mais elevados com pessoal. Esta teoria refuta, deste modo, a existência de disparidades salariais entre regiões com carácter persistente, o que constitui um dos seus aspectos mais duramente criticado. Sem embargo, a teoria do capital humano permite explicar a existência de diferenças entre regiões quanto ao seu nível de desigualdade interna, uma vez que estas se baseariam nas diferenças regionais quanto ao nível médio e dispersão das variáveis explicativas - escolarização, experiência, taxa de remuneração do

¹⁰⁶ Nesta sede, é pertinente referir que *Mincer* com base em dados de 1970 concluiu que os indivíduos com mais anos de escolaridade tendem a retirar-se mais tarde da vida activa do que aqueles com menos anos de escolaridade.

¹⁰⁷ Equação de Mincer: $\text{Habilitações} + \text{Antiguidade} = \text{Salário}$

investimento e semanas trabalhadas – ou seja, de partes integrantes do próprio conceito de capital humano.

Estas concepções admitem, porém, outras fontes de diferenciação, apesar de reconhecerem predominância ao investimento efectuado em educação e formação como factores que, em tese, asseguram necessariamente uma melhoria das características qualitativas dos indivíduos e, por conseguinte, da sua produtividade e dos seus rendimentos. Conforme já foi aventado *supra*, o próprio Becker não esquece que existem desigualdades resultantes do grau de formação genérica (general training), do grau de formação específica (specific training), da que se adquire no posto de trabalho (on-the-job training), assim como a escolaridade (schooling) e outro tipo de conhecimentos (other knowledge) detidos pelos trabalhadores. O estudo empírico que este autor faz permite-lhe aliás determinar o efeito que cada um destes factores tem sobre os rendimentos dos indivíduos.

Relatada a importância e evolução das teorias que envolvem a consideração do homem enquanto **activo de capital a ser investido**, é pacífica a consideração da formação como um dos factores preponderantes da sua constituição – delimitamos assim, por imperativos de metodologia, o âmbito do nosso estudo ao enfoque consagrado à formação, escolar e profissional, na integração deste complexo dinâmico do capital humano e mais precisamente do factor remuneração.

4.2. Contributo das teorias do capital humano

É de realçar o contributo das teorias do capital humano para a temática da dispersão salarial, assim como a sua influência na teoria do crescimento económico¹⁰⁸ e nos domínios da saúde e

¹⁰⁸ No âmbito da teoria do crescimento económico e da economia industrial, a influência inspiradora da obra de J. Schumpeter deu origem a uma escola de pensamento económico, o evolucionismo, particularmente vocacionada para explicar as relações entre a inovação e o crescimento económico. Trata-se de uma abordagem que tende a acentuar os aspectos da aprendizagem e da capacidade empresarial evolutiva como factores de diferenciação inter-empresas e como suporte do funcionamento dos mercados concorrenciais. Ao contrário dos modelos neoclássicos que tendem a fazer desaparecer da análise o recurso ao “empresário” e a capacidade que lhe está associada, os evolucionistas elevam esses factores ao estatuto de diferenciador por excelência das empresas e das suas performances. Toda a empresa é diferente das suas congéneres e a concorrência gera nas empresas comportamentos adaptivos e de ajustamento num quadro de evolução do conhecimento empresarial que é cumulativo e internalizado. Ou seja, a diferença entre as empresas processa-se, entre outros aspectos, pela capacidade interna de gerir e rendibilizar a acumulação desse conhecimento (em grande parte, implícito ou tácito). No campo da moderna teoria do crescimento, vários economistas da nova geração (R. Lucas, Paul Romer, Sérgio Rebelo, entre outros) começaram por demonstrar que o equilíbrio geral dinâmico é compatível com a existência de externalidades positivas que

dos fluxos migratórios. Embora não representem uma ruptura com a teoria neoclássica, as teorias do capital humano trazem valor acrescentado, pois vão defender a não homogeneidade do factor trabalho em função, entre outros aspectos, da escolaridade e da formação detidas pelo indivíduo. Por outro lado, reconhecem que a actividade produtiva é um processo simultaneamente social e técnico, por meio do qual se produzem conjuntamente bens e aptidões (Chagas Lopes, 1989). A justificação que apresentam para as disparidades salariais reside nos próprios trabalhadores e nas decisões por eles tomadas, contrariando assim a teoria das **diferenças igualizadoras** segundo a qual os salários funcionam como compensação pela não atractividade de certos empregos¹⁰⁹, em termos de condições de trabalho, meio envolvente, horários de trabalho, carreira profissional, localização geográfica entre outros aspectos (Rosen, S., 1986).

Partilhando a visão clássica, os teóricos do capital humano concebem o funcionamento do mercado de trabalho em moldes concorrenciais, ou seja, assentes no mecanismo da procura e da oferta de trabalho, o que permite uma utilização eficiente do factor trabalho, na medida em que os trabalhadores recebam uma remuneração correspondente ao valor da sua contribuição económica para o processo produtivo. No entanto, ao considerarem que o trabalhador pode ser criativo, ter grande capacidade produtiva e elevadas qualificações técnicas, **afastam-se do pensamento clássico**. Recorde-se que para os clássicos o factor trabalho é homogéneo, traduzindo-se em mão de obra indiferenciada que desempenha essencialmente tarefas manuais,

afectam o rendimento dos factores para além da margem de intervenção e investimento individuais (vg. melhoria de rendimento individual resultante de clima de sinergia de conhecimentos existentes (de natureza explícita e codificada) com base nos recursos humanos qualificados – externalidade proporcionada pelo *stock* de capital humano. Assim, a realização de forte investimento do Estado em capital humano teria repercussões positivas nas empresas – externalidade proveniente de investimento público. A produtividade marginal do capital que integra as externalidades é mais elevada do que a produtividade marginal do capital privado que não as integra. O investimento público em externalidades deste tipo passa a ser reconhecido como compatível com o funcionamento do mercado e permite reequacionar o papel do Estado.

¹⁰⁹ Como é sabido, Adam Smith (1776) defendia que era permitido a cada um tentar dar resposta às suas necessidades pessoais, a “mão invisível” melhorava o bem-estar de todos. Este autor descobriu que a economia era um sistema complexo em que cada um tentava otimizar o seu bem-estar, através de uma especialização nas suas melhores aptidões. Relativamente a esta matéria em especial, avançou com a ideia de que as diferenças salariais são um modo de atrair a mão-de-obra para trabalhos com inconvenientes específicos. Nesta medida, as diferenças existentes têm uma função igualizadora das vantagens monetárias e não monetárias entre as diferentes actividades profissionais e, por este motivo, os próprios trabalhadores são consideradas eficazes. Segundo Plassard e Tahar (1990), as mulheres seriam um caso paradigmático, na medida em que existiam determinado tipo de vantagens nos empregos que estas ocupam que compensariam os seus salários mais baixos. Becker vem alargar este conceito, defendendo que num conjunto de trabalhadores com idêntico nível educacional, os que optarem por empregos que requerem mais tempo de formação profissional no posto de trabalho, irão receber salários inicialmente mais baixos, como forma de pagamento dessa formação, mas, posteriormente, a taxa de crescimento do seu salário será maior.

pouco exigentes e que requerem baixos níveis de conhecimentos e consequentemente baixas qualificações e remunerações.

As subteorias do capital humano específico constituem um caso particular das teorias do capital humano. Vêm reforçar a necessidade de analisar os efeitos da existência de informação imperfeita e do grau de incerteza no mercado de trabalho. A sua emergência tem lugar no período de transição para a década de setenta que, como é sabido, foi palco de grandes evoluções nos perfis profissionais e padrões tecnológicos. Ao **modelo schumpeteriano das inovações radicais** sucedem-se inovações espacio-temporalmente relativas com ciclos tecnológicos mais curtos e a um ritmo vertiginoso, o que vem contribuir para uma rápida obsolescência das qualificações detidas pelos trabalhadores e para o clima de incerteza em que se desencadeiam as relações laborais. É neste contexto que os agentes tendem a desenvolver estratégias de reserva com repercussões óbvias na fixidez do factor trabalho.

Perante a cada vez menor transferibilidade das qualificações, produto da mudança tecnológica e das suas exigências em formação, essas contribuições evidenciam a necessidade, quer por parte dos empregadores, quer por partes dos trabalhadores de se apetrecharem de conhecimentos mais específicos – os primeiros porque precisam de mão-de-obra ajustada às novas soluções tecnológicas e os segundos porque têm de estar à altura das novas exigências para se valorizarem no mercado de trabalho, em geral, e face à empresa em particular. **O investimento em formação profissional** ganha assim particular importância. Os trabalhadores são induzidos a praticar acções de formação profissional tornando-se **verdadeiros “accionistas” de aptidões e conhecimentos**, sobretudo de carácter específico (relativos ao processo produtivo da empresa onde trabalham). Os empregadores, por seu turno, predispõem-se, ainda de acordo com estas abordagens a pagar aos trabalhadores que detêm tais conhecimentos raros uma remuneração mais elevada e a proporcionar carreiras mais atractivas¹¹⁰ e com melhores condições sociais de trabalho.

¹¹⁰ Sobre esta temática, convirá referir que todas as organizações se preocupam com a qualidade dos seus executivos, havendo ainda o desejo em todas as organizações de alguma continuidade. Daí que, a maior parte das organizações tenha implementado um **sistema de progressão de carreira interna** (normalmente com um grupo de aspirantes a cargos de executivos) que visa assegurar através de promoções internas a continuidade das funções dos cargos de administração. A existência de uma **política de gestão da carreira** permite o encontro entre as necessidades da organização e as aspirações dos trabalhadores, e, concomitantemente, a organização mantém uma informação actualizada sobre a oferta existente no mercado de trabalho. Há neste contexto dois conceitos inseparáveis – o

Esta tendência crescente para investir em **capital humano específico** pode suscitar duas situações. A primeira é o risco do factor trabalho se tornar quase fixo (Oi, W, 1962), reduzindo a sua substituíbilidade por capital e outras categorias de trabalho e diminuindo a sua mobilidade entre empresas. A segunda assume um carácter de natureza institucional e está relacionada com a existência de contratos implícitos entre empregadores e trabalhadores como resposta à falta de transparência de informação no mercado de trabalho. Tal significa que ambos os agentes vão aceitar desvios temporários entre o salário nominal e a produtividade marginal do trabalho até ao momento em que se consegue obter informação completa (o que se admite ser possível) ou seja quando os trabalhadores passarem a conhecer os processos produtivos da organização e esta passar a conhecer a capacidade produtiva efectiva dos trabalhadores. A rapidez do progresso tecnológico dificulta a obtenção de um conhecimento prévio das características de evolução tecnológica, funcionando como um obstáculo para se atingir a informação de forma completa, como desejável. Também a multiplicidade de formações possíveis, combinada com a diversidade das características pessoais, torna difícil o conhecimento prévio das potencialidades dos trabalhadores, o que explica a existência de um período experimental nos contratos de trabalho.

4.3. A decisão de investimento em capital humano

As teorias do capital humano associam ao homem a noção de investimento. Esta ideia de que o indivíduo investe nele próprio **vem contrariar a teoria clássica** que considera imoral a associação entre o ser humano e o capital (encara o trabalhador com um simples instrumento no

planeamento e o desenvolvimento da futura administração da empresa. No planeamento da carreira, o objectivo primordial é “armazenar e crescer” – há que reconhecer potencial e depois desenvolvê-lo através dos desafios colocados naquele posto de trabalho. Convém ter presente as carreiras dos que ocupam actualmente os cargos de direcção para onde se encaminharão no futuro este conjunto de aspirantes, designadamente, que tipo de formação tiveram, de que departamentos da empresa costumam vir, entre outras. Por fim, haverá que atender a que vicissitudes organizacionais ou da filosofia da empresa produzem alterações nas descrições de funções e na gestão das carreiras. Nesta sede, as duas grandes questões que se colocam são, em primeiro lugar, a forma como se identifica um bom gestor e, em segundo, o que é considerado uma boa performance. Na verdade, há gestores tão diferentes e variados que é difícil generalizar características típicas – em tese, a diferença poderia ser feita através da formação de molde a identificar aquelas pessoas que podem mudar o suficiente para se tornarem capazes de gerir a um nível superior. Um menos ambicioso mas mais prático *approach* é o de olhar para as capacidades – e os seus diferentes níveis – e aquelas que são utilizadas no cargo para o qual se pretende formar aquele aspirante – e algumas serão comuns aos executivos juniores e seniores, pelo que, de mais fácil mensurabilidade aos diferentes níveis. Por vezes constata-se que são **mais** enfatizadas as capacidades específicas – a capacidade de tomar decisões e a capacidade de raciocínio analítico. Por outro lado, há que ter em conta alguma predisposição inata como realça *Schein* com as suas âncoras de carreira que, permitem destriçar uma identidade ocupacional em que a motivação e o estilo de vida pretendido surgem como conceitos centrais do planeamento e desenvolvimento de carreiras – em suma, do *management development*.

âmbito do processo produtivo) para reduzir o homem a uma dimensão meramente material. Essa aplicação do conceito de capital às pessoas, permite fazer uma analogia entre investimento em capital humano e o mais tradicional investimento em capital físico¹¹¹.

À semelhança do capital físico, as despesas em capital humano podem ser perspectivadas como formas de investimento mas existem diferenças que derivam principalmente do facto do **investimento em capital humano não poder ser dissociado do indivíduo que o gerou**. De facto, várias razões apontam nesse sentido como a limitação do tempo de vida do investidor, a impossibilidade de se proceder à transferência do seu direito para a empresa, e ainda o sacrifício e/ou o custo de oportunidade que está muitas vezes associado a esse investimento.

A título exemplificativo, a incorporação de capital humano no indivíduo que para o conseguir, solicita um empréstimo bancário exige normalmente como garantia a cobrança de um prémio de risco na taxa de juro cobrada. O montante do prémio de risco poderá variar consoante a desconfiança que o requerente e as suas características podem despoletar no sistema bancário. Também o grau de incerteza associado a este tipo de investimento (imprevisibilidade da evolução da procura de qualificações e competências por parte das empresas) pode elevar o prémio de risco, uma vez que o mercado de capitais tende a privilegiar investimentos com maior retorno, menos sujeitos às contingências físicas dos indivíduos, às vicissitudes do mercado de trabalho e a outras variáveis dificilmente controláveis.

Outra diferença visível é que o fenómeno de obsolescência técnica e física se processa de forma mais lenta no caso do capital humano. Por se tratar de uma forma de investimento pressupõe uma análise custo/benefício, assente em expectativas racionais, o que significa que os indivíduos investirão em capital humano se os benefícios esperados (a médio e longo prazo) excederem os custos presentes (a curto prazo) e aí investirão até a rendibilidade marginal igualar os custos marginais.

¹¹¹ Neste contexto, Becker (1975) afirmava que o investimento em capital humano é distinto do investimento em capital físico, pelo facto de não estar sujeito a depreciação, antes pelo contrário, pelo menos até uma fase avançada da vida do trabalhador. É claro que, esta afirmação pressupõe um ciclo continuamente crescente na vida do trabalhador, o que, malogradamente, nem sempre corresponde à realidade.

4.3.1. Principais factores de decisão de investimento em capital humano

A decisão de investir em capital humano baseia-se no cálculo racional intertemporal dos custos/benefícios. Quer isto dizer que o indivíduo decidirá investir em capital humano se a taxa de rentabilidade for igual ou superior à taxa de juro de mercado – quando há lugar a um empréstimo – ou, alternativamente, quando o valor líquido actual do investimento em capital humano é superior ao obtido noutros investimentos alternativos.

Na realidade, a opção do trabalhador pelo aumento do seu capital humano será ditada pelo rendimento esperado desse investimento a auferir ao longo da vida e ponderados os custos envolvidos, bem como as alternativas ao dispor do trabalhador considerado. A tendência será para realizar esse investimento cedo na vida, de molde a maximizar o período de obtenção dos benefícios daí resultantes.

Nessa tomada de decisão, determinados factores podem ter influência – as características individuais, o estatuto socio-económico, a incerteza do mercado de trabalho, a idade – a teoria do capital humano mostra que é nas idades mais baixas que se concentram os investimentos quer em educação formal quer em formação profissional. O perfil idade-salário que enunciam reflecte o decréscimo do “stock” de capital humano e do nível salarial à medida que o indivíduo se aproxima da idade da reforma (está também subjacente a depreciação física e tecnológica que vai ocorrendo ao longo do tempo).

Facilmente se compreende que o incentivo para investir quando se é jovem está relacionado com o período de recuperação do investimento. Quanto mais novo mais tempo terá para usufruir dos benefícios desse investimento e menores serão os custos de oportunidade (tendem a aumentar com a idade).

As aptidões inatas e o *background* familiar são igualmente importantes na decisão de investir em capital humano, podendo ser mais ou menos favoráveis à sua concretização. Estudos desenvolvidos apontam para uma correlação positiva entre estes dois factores e o capital humano (Hause, J.C, 1975, Behrman, J. E Taubman, P., 1976, Kiker, B.F. e Condon, C.M., 1981, entre outros). As pessoas com mais aptidões inatas tendem a estudar mais e a ter mais formação, devido ao seu melhor desempenho escolar e profissional, o que reforça a auto-selecção.

Por seu turno, as pessoas oriundas de famílias mais ricas, por disporem de mais meios monetários podem receber mais educação e em melhores escolas. Para além da riqueza, são também aspectos influentes a **escolaridade dos pais**, as suas carreiras profissionais, o número de filhos, entre outros factores. O facto de existirem custos de oportunidade correspondentes a salário não auferido, no caso de ainda não se estar no mercado de trabalho, ou à redução de salário, no caso de ser um trabalhador, faz com que as pessoas provenientes de famílias pobres invistam menos em capital humano.

Acontece, adicionalmente que dada a imperfeição do mercado de capitais, não estão normalmente disponíveis financiamentos com vista à procura de sobreeducação, até porque as famílias mais carenciadas não dispõem de garantias de crédito que possam mobilizar com aquele intuito (Borjas, G., 1996). Daí que o trabalho apareça desde cedo como uma alternativa à frequência escolar. Esta limitação na frequência de estudos em idade escolar pode corresponder apenas a um adiamento para uma fase posterior do ciclo de vida, coincidente com a acumulação de recursos financeiros (o que coincide com a chamada educação de segunda oportunidade ou situação de trabalhador-estudante).

Estas desigualdades atribuem ao Estado um papel importante na decisão de acumulação de capital humano. O financiamento público da educação, sobretudo no que diz respeito à escolaridade obrigatória é imperativo, até porque se reveste de menor atractividade, na medida em que o retorno é baixo para o trabalhador e na perspectiva do empresário porque são conhecimentos gerais facilmente transferíveis. Na realidade, o Estado deve assegurar níveis mínimos de educação por parte da população com vista a garantir o desenvolvimento do país, a par de outras externalidades positivas de intervenção pública no domínio económico¹¹².

A crescente instabilidade macro-económica do mercado de trabalho que se tem traduzido em situações de descontinuidade do período de trabalho e na alternância de estatutos individuais em ciclo de vida são aspectos que condicionam a decisão de investir em capital humano. A interrupção da carreira profissional, muito usual no emprego feminino, mais sujeito ao desemprego recorrente (resultante da descontinuidade associada aos contratos a termo certo), e a perda de emprego por reconversão sectorial, em que os principais trabalhadores atingidos são os

¹¹² Como diria Cowell (1977): "Inequality is what economics should be all about"

de maior idade, reduzem as vantagens esperadas na aquisição adicional de educação e formação dada a diminuição do período de recuperação do investimento.

Os indivíduos mais expostos têm menos propensão para investir em capital humano. A evolução permanente do mercado de trabalho contribui para a fragmentação e reversibilidade das trajectórias dos ciclos de vida activa. Por conseguinte, o investimento em capital humano realiza-se num ambiente de elevada incerteza, não havendo qualquer garantia das oportunidades esperadas poderem ser as mesmas após a sua realização. É portanto, cada vez mais evidente neste cenário de imprevisibilidade que a decisão de investir em educação formal e em formação profissional não deva circunscrever-se a um determinado momento, devendo antes ser contínua no tempo e permitir uma adaptação à mudança em tempo útil (Chagas, 1998).

De seguida, iremos analisar as duas formas de investimento em capital humano que nos interessam particularmente: a educação ou a formação académica e a formação profissional.

4.4. A Educação

4.4.1. Considerações gerais

A educação ou a formação académica corresponde à escolaridade obtida nas instituições de ensino designadamente escolas e universidades. As teorias do capital humano assumem que os indivíduos adquirem a formação escolar numa fase anterior à entrada no mercado de trabalho, ou seja, assentam na estrutura linear e não reversível dos diferentes segmentos do ciclo de vida. Os custos directos associados ao investimento em educação podem ser a nível material, a compra de livros e o pagamento de propinas e a nível emocional, a angústia e a ansiedade inerentes a um processo educacional formal. Os custos indirectos ou de oportunidade que representam a maior fracção dos custos totais do investimento em educação podem ser de cariz pecuniário como o rendimento do trabalho não auferido e/ou a maior dificuldade de progressão na carreira ou de natureza social em termos de tempo de lazer.

Os benefícios pecuniários traduzem-se no aumento salarial resultante do acréscimo da capacidade produtiva do trabalhador. Podem também resultar benefícios não pecuniários como os *fringe benefits* e a existência de condições de trabalho mais atractivas. Do ponto de vista social, a

educação tem associadas externalidades positivas a nível da integração do indivíduo na sociedade. Quer isto dizer que na escola são adquiridas competências básicas de socialização que incutem atitudes proactivas, evitando assim a adopção de comportamentos desviantes que conduzem à exclusão social, bem como ao desenvolvimento de valores fundamentais como a consciencialização da cidadania e da participação democrática (Elliot, R., 1990 e Borjas, G., 1996).

A ideia subjacente às teorias de capital humano é que quanto maior for o investimento em educação, maior será a remuneração ao longo do ciclo de vida activa. De salientar que determinadas situações que se manifestam no mercado de trabalho podem funcionar como incentivos, ou não, para prosseguir os estudos. Por exemplo, a existência de desemprego na população diplomada pode desmotivar os indivíduos a investir em mais educação formal. Em sentido inverso, o elevado desemprego dos indivíduos que deixam prematuramente a escola e pretendem entrar no mercado de trabalho pode incentivar ao prosseguimento da formação escolar apesar de não existir qualquer certeza relativamente às oportunidades do mercado de trabalho poderem ser as mesmas após a conclusão da escolaridade. Também o encadeamento dos percursos educativos conduzindo a opções quase irreversíveis em determinados momentos de escolarização, pode constituir um desincentivo à procura de sobreeducação.

Há várias provas, em mais de 100 países com diferentes sistemas económicos e culturas, de que os rendimentos das pessoas com mais habilitações literárias estão quase sempre bastante acima da média, ainda que os ganhos sejam geralmente mais elevados nos países menos desenvolvidos. Muitos trabalhos desenvolvidos nos Estados Unidos da América, têm demonstrado que a formação secundária e universitária aumenta o rendimento dos indivíduos, mesmo após a dedução dos custos directos e indirectos da educação e de alguns ajustamentos pelo facto das pessoas com mais educação tenderem a possuir um Q.I. mais elevado e pais mais ricos e cultos. De facto, nos Estados Unidos da América, até ao início dos anos 60, os indivíduos com formação universitária ganhavam cerca de 45% mais do que aqueles que tinham completado apenas os estudos secundários. A partir dos anos 60, esta recompensa disparou para os 60%, mas caiu nos anos 70 para menos de 50%. Esta queda suscitou algumas dúvidas sobre o conceito de capital humano e os efeitos económicos da educação e da formação profissional: será que estas aumentam de facto a produtividade ou proporcionam apenas sinais (*signalling*) da provável existência de capacidades e aptidões.

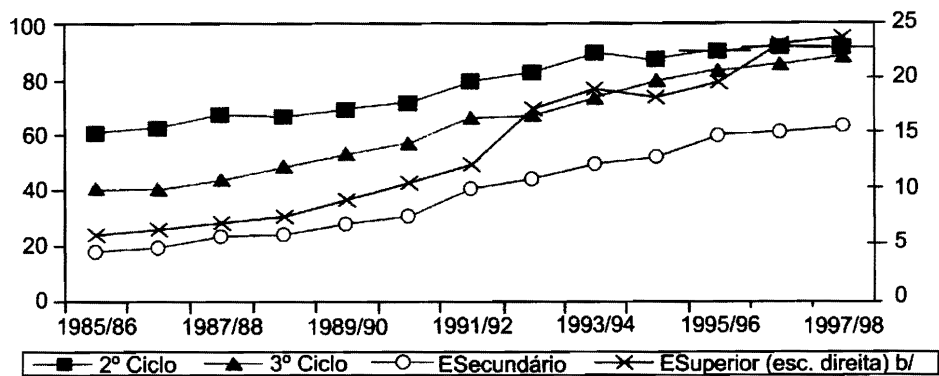
Acontece porém que, nos anos 80 os proventos monetários subiram para o nível mais alto dos últimos 50 anos (segundo os economistas *Kevin M. Murphy* e *Finis Welch* para níveis superiores a 65%). A vantagem salarial daqueles que completaram os estudos secundários sobre aqueles que os abandonaram aumentou também em grande escala. As considerações anteriores sobre a existência de americanos com excesso de habilitações deram lugar a dúvidas de que os EUA pudessem fornecer educação e formação em quantidade e qualidade adequados. Acresce que em qualquer discussão sobre o capital humano, não se pode omitir a influência das famílias sobre o conhecimento, as aptidões, os valores e os hábitos dos seus filhos. “Os pais influenciam o sucesso escolar, a estabilidade conjugal, as propensões para fumar e para ser pontual no trabalho, bem como muitas outras dimensões da vida dos seus filhos.” A enorme influência da família implicaria aparentemente uma relação muito íntima entre os ganhos, a educação e as profissões dos pais e dos filhos. É, pois, bastante surpreendente que a relação positiva entre os ganhos dos pais e dos filhos não seja forte (p.ex. se os pais ganhavam 20% acima da média da sua geração, os filhos com idades similares tendem a ganhar 8% acima da média da sua própria geração, tanto na Europa Ocidental, como no Japão, em Taiwan e muitos outros), ainda que a relação entre os anos de escolaridade de uns e outros o seja. Por outro lado, aparentemente, os ganhos de netos e avós são muito pouco relacionados.

4.4.2. Breve caracterização do sistema educativo em Portugal

Em 1900, Portugal apresentava um dos níveis mais elevados de analfabetismo na Europa, isto é, cerca de 75% da população. Quando, em 1974, este valor foi reduzido para 25%, apesar de se manterem taxas de escolarização bastante baixas. De facto, no início dos anos 70, a escolaridade obrigatória passou de 4 para 6 anos e com a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) de 1986, esta viria a ser alargada para 9 anos.

Desde 1991, que a taxa de escolarização dos 5 aos 29 anos, tem apresentado um crescimento na ordem dos 15.4%, aproximando-se assim dos níveis europeus: de 15% na educação pré-escolar, de 27% no 3º ciclo do ensino básico, de 16% no ensino secundário e de 9% no ensino superior universitário. Na verdade, Portugal vem desenvolvendo um grande esforço nesta área que é patente, nomeadamente, na evolução da taxa de escolarização e dos níveis de escolaridade da população activa.

Figura 21
Taxas de Escolarização em Portugal (em %)



Fonte: Ministério da Educação, DAPP

a/ Relação entre o nº de alunos em idade normal de frequência de um nível de educação / ensino e a população residente com as mesmas idades.

b/ De 85/86 a 87/88 inclui os alunos do ensino médio.

Actualmente e quanto ao ensino básico (2º ciclo - 6 anos de escolaridade), a taxa de escolarização é de 100%; relativamente ao 3º ciclo (7º a 9º anos), a taxa tem sido crescente, situando-se presentemente nos 90%; os progressos na taxa do ensino secundário foram significativos, mas o nível é ainda insatisfatório (60%). No conjunto, a evolução foi positiva nas décadas de 80 e 90. Verifica-se, também, uma evolução positiva no nível de escolaridade da população activa. De acordo com os dados do Inquérito ao Emprego do INE, os jovens (com idade compreendida entre os 15 e 24 anos), sem formação escolar, diminuíram de 2,4%, em 1998, para 1,4% em 2000; a população com o nível de ensino básico aumentou de 73,5% para 72%; com o nível de ensino secundário passou de 21,4% para 23,9% no mesmo período. Finalmente, a população com o nível de ensino superior permaneceu igual nos dois períodos de referência (2,7%).

Quadro 39
Nível de escolaridade dos jovens (Estrutura, %)

	15 – 24 anos	
	1998	2000
Nenhum grau de ensino	2,4	1,4
Básico (9 anos)	73,5	72,0
Secundário (10º a 12º)	21,4	23,9
Superior	2,7	2,7
Total	100	100

Fonte: INE, Inquérito ao Emprego.

É verdade que, em 1996, Portugal, entre os países da OCDE e no que se refere ao nível educacional da sua mão-de-obra, tinha apenas atrás de si a Turquia. De facto, cerca de 78% da população portuguesa tinha o 9º ano de escolaridade ou menos. A Irlanda tinha cerca de 45% e a República Checa 17%. Já quanto à mão-de-obra com um grau de escolarização entre o 9º e 12º anos, as percentagens eram 7, 20 e 75%, para Portugal, Irlanda e República Checa, respectivamente. Também a composição dos alunos por especialidade à saída do ensino superior mostrava uma predominância dos cursos técnicos na Irlanda e das artes e letras em Portugal¹¹³.

No entanto, e apesar do esforço realizado, o capital de instrução da sociedade portuguesa encontra-se ainda hoje algo afastado da média da UE. Em 1998, só 20% dos portugueses, com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos possuíam o ensino secundário completo, ou seja, um terço da média da UE. Embora este indicador não entre em consideração com a experiência profissional adquirida *on the job* ou em cursos de formação, não deixa de ser um indício da necessidade de adoptar medidas que aumentem a eficiência do sector. Também, o número de alunos por professor no ensino primário e secundário se encontra entre os mais baixos dos países da UE, o que deriva, em grande medida da imobilidade do sistema que não acompanhou a evolução demográfica, registando-se uma clara necessidade de repensar a sua estrutura geográfica em função dos dados populacionais actuais. No quadro seguinte, podemos verificar a evolução dos alunos matriculados e que concluíram o ensino secundário:

Quadro 40

Evolução dos alunos matriculados/concluíram o ensino secundário nos últimos anos

ANOS	ALUNOS	Alunos que concluíram o ensino secundário
1960/61	8 360	2 747
1965/66	13 095	3 654
1970/71	25 726	6 862
1975/76	82 870	22 446
1980/81	134 746	29 974
1985/86	170 961	61 748
1990/91	309 114	124 979
1993/94	301 545	n.d.
1994/95	288 065	n.d.
1995/96
1996/97	427 384	...

¹¹³ Relacionado com esta temática e com grande perspicácia, *Popper* escreveu: “O sábio comum merece a nossa piedade. Ele recebeu uma má formação. Todo o ensino universitário deveria consistir em formar e encorajar o pensamento crítico”.

ANOS	ALUNOS	Alunos que concluíram o ensino secundário
1997/98	410 368	...

Fonte: Ministério da Educação, 1998

4.4.3. Breves considerações sobre o sistema de ensino superior em Portugal

O sistema de ensino português passou, nas últimas décadas, de um universo de quatro universidades em 1973 (Coimbra, Lisboa, Porto e Técnica de Lisboa) e de um sector não universitário muito pouco expressivo onde se incluíam as escolas do ensino artístico, para uma rede de instituições universitárias e politécnicas distribuídas regionalmente, abarcando todas as capitais de distrito e um número significativo de outras localidades. No final dos anos 80, a pressão da procura era extremamente elevada, resultando do forte aumento do número de alunos que concluíram o ensino secundário (verificado a partir de 1975) em resultado da melhoria das condições económicas verificada na década de 60, bem como do sucessivo aumento de escolarização nos diversos níveis antecedentes.

Acresce que, o acesso às instituições públicas se encontrava limitado desde 1976, ano em que o Governo impôs o sistema de *numerus clausus* – inicialmente, apenas aplicado ao curso de Medicina, mas no ano seguinte estendido a todos os cursos superiores. Em 1991, a oferta do ensino universitário privado ultrapassou pela primeira vez o número de vagas oferecidas pelas instituições do Estado. Entre 1987 e 1992, o número de vagas do Ensino Superior público aumentou cerca de 40%, enquanto que as vagas do privado aumentaram em 250%. De seguida, veremos qual a evolução do número de alunos inscritos no ensino superior e, ainda, da quantidade de alunos que efectivamente concluíram este nível de ensino, conforme dados constantes dos dois quadros em baixo:

Quadro 41
Evolução do número de alunos matriculados no ensino superior

ANOS	ALUNOS
1960/61	24 149
1965/66	33 972
1970/71	49 461
1975/76	70 912
1980/81	87 256
1986/87	114 225

ANOS	ALUNOS
1990/91	186 780
1994/95	290 437
1995/96	313 495
1996/97	334 125

Fonte: Ministério da Educação, 1998

Quadro 42

Evolução do número de alunos que concluíram o ensino superior

ANOS	ALUNOS
1960/61	2 184
1965/66	2 542
1970/71	3 068
1075/76	9 662
1980/81	10 942
1985/86	8 962
1990/91	18 671
1993/94	32 701
1994/95	36 376
1995/96	39 186

Fonte: Ministério da Educação, 1998

Por outro lado, entre 1991 e 1997, o número de alunos de mestrado que concluíram o grau académico respectivo cresceu significativamente, conforme se pode constatar através do quadro seguinte:

Quadro 43

Evolução do número de mestres no ensino superior

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Mestres por instituições Portuguesas	297	577	714	871	1 407	1 704	1 884

Fonte: Ministério da Educação, 1999

Ainda caberá referir que considerando o nível de habilitação escolar dos pais como indicador de origem social, regista-se uma aproximação entre a estrutura de habilitações da sociedade portuguesa e a dos pais dos estudantes do ensino superior, conforme se pode verificar através dos dois quadros seguintes respeitantes ao nível de instrução dos pais em 1963/4 (Quadro 44) e em 1997 (Quadro 45):

Quadro 44

Estrutura de Habilitações da Sociedade Portuguesa

Níveis de instrução	Distribuição da população activa masculina com profissão (1960)	Distribuição dos estudantes segundo os níveis de instrução dos pais (1963/64)
Sem instrução	57,9 %	2,7 %
Primária	37,0 %	32,5 %
Secundária ou média	3,9 %	36,1 %
Superior	1,2 %	27,5 %
Desconhecido		1,2 %

Fonte: Ministério da Educação, 1999

Quadro 45

Níveis de instrução dos pais

Níveis de instrução	Distribuição da população activa segundo o grau de instrução (1991)	Distribuição dos estudantes segundo os níveis de instrução dos pais (1997)
Sem instrução	4,1 %	2,2 %
Primária ou preparatória	61,7 %	55,1 %
Secundária ou média	26,6 %	31,4 %
Superior	7,6 %	11,3 %

Fonte: Ministério da Educação, 1999

4.4.4. O ensino politécnico em Portugal

A Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86 alterada pela Lei nº 115/97) estabelece no seu art. 11º como dever do ensino politécnico “(...) proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de actividades profissionais.” A criação do ensino superior politécnico através do Decreto-Lei nº 513-T/79 teve como objectivo dotar o país de cursos de formação mais curta e profissionalizante e de propiciar instrumentos de desenvolvimento regional. Foi fortemente criticado por parte de alguns que viam na iniciativa uma tentativa de recuperação do antigo ensino médio, que era visto como um tipo de educação socialmente desvalorizada.

Neste âmbito, e mais concretamente, na área do turismo e hotelaria, foi criada a **Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril** através do Decreto-lei nº 374/91, de 8 de Outubro, que estabelecia como atribuições fundamentais, não só a formação inicial de bacharéis e de

diplomados com cursos de estudos superiores especializados, mas ainda a realização de cursos de pequena duração, a organização ou cooperação em actividades de extensão educativa, cultural e técnica e a realização de trabalhos de investigação aplicada e de desenvolvimento experimental. Tratou-se, inegavelmente, de uma inovação nesta área de formação, uma vez que embora tutelada pelo Ministério da Economia (Secretaria de Estado do Turismo) através do Instituto Nacional de Formação Turística, esta Escola Superior tem dupla tutela exercida em conjunto com o Ministério da Educação através do Departamento de Ensino Superior. Actualmente, os cursos principais leccionados na ESHTE são Direcção e Gestão Hoteleira, Direcção e Gestão de Operadores Turísticos, Informação Turística e Cozinha e Produção Alimentar.

4.4.5. Critérios aferidores do nível de qualificação dos recursos humanos

No que respeita à qualificação dos recursos humanos, um dos indicadores mais reveladores neste domínio, é a percentagem da força de trabalho que possui um diploma do ensino superior. Como mostra o quadro VXY, esta percentagem é, em Portugal, de pouco mais de metade da média europeia e de menos de 1/3 do país com um índice mais elevado da União Europeia (Holanda) e de pouco mais de 1/4 do valor relativo aos Estados Unidos da América. Ora, este factor tem um carácter vital, pois condiciona os restantes factores imateriais: ou seja, é um elevado nível de qualificação dos recursos humanos que, por um lado, permite exprimir por parte das empresas a necessidade de inovação (em geral) e, por outro, assegura a eficácia da sua absorção.

Quadro 46
Situação da Inovação em Portugal comparativamente à União Europeia

Indicador	U.E.	Portugal	Lugar	Nº Países
RECURSOS HUMANOS				
% de licenciados em C&T	37.0	28.0	13º	14
% de força de trabalho com diplomas de ensino superior	13.0	7.0	14º	15
%de emprego na indústria transformadora de alta tecnologia	7.7	3.5	13º	15
% de emprego nos serviços de alta tecnologia	3.0	1.4	15º	15
CRIAÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS				
Despesas estatais de I&D / PIB	0.7	0.44	10º	14
Despesas de I&D das empresas / PIB	1.2	0.14	13º	14

Indicador	U.E.	Portugal	Lugar	Nº Países
Patentes de alta tecnologia / população	14.9	0.0	15º	15
TRANSMISSÃO E APLICAÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS				
% de PME com inovação interna	44.0	21.8	13º	13
% de PME que participam em inovação em cooperação	11.2	4.5	14º	14
% de despesas de inovação / total de vendas	3.7	1.7	13º	13
FINANCIAMENTO, RESULTADOS E MERCADOS DE INOVAÇÃO				
% de capital de risco / PIB	0.06	0.01	14º	14
% de capitalização dos novos mercados / PIB	3.4	0.2	11º	12
% de venda de "produtos novos no mercado"	6.5	7.2	6º	13
Utilizadores de <i>internet</i> por cada 100 habitantes	14.9	7.0	15º	15
% de mercados de TIC / PIB	5.0	4.9	9º	14
% de mudança, parte representada pelos sectores de alta tecnologia	—	—	—	10

Fonte: Ministério das Finanças e Ministério da Economia, 2001 (adaptado)

Outro factor que actualmente ganha uma importância acrescida na aferição da qualificação dos recursos humanos é, sem dúvida, a **percentagem de emprego nas actividades de alta tecnologia**, quer na indústria, quer nos serviços, que, em Portugal, conforme se constata através do quadro VXY *supra*, permanece muito baixa. Ora, na esteira desta tendência e em resultado de um notório esforço público (nacional e comunitário), tem-se progressivamente, incluído neste tipo de avaliação, a aferição da qualificação de recursos humanos para as áreas da inovação¹¹⁴, o que tem sido determinante no aumento verificado no volume de efectivos em actividades de ciência e tecnologia, designadamente nas empresas e serviços. Sintomático, é também, o volume

¹¹⁴ Neste contexto, convirá fazer referência ao **Sistema Nacional de Inovação (SNI)** cuja principal linha de desenvolvimento, nas últimas duas décadas, está relacionada com o forte investimento na **formação avançada de recursos humanos**, sendo detectáveis duas linhas de tendência, correspondentes a duas categorias-chave de profissionais para os vários segmentos do sistema: i) **investimento no pessoal de I&D**: este tipo de investimento adquiriu elevada expressão no âmbito do QCA II representando cerca de um terço do investimento total do PRAXIS XXI (1994-99). É de relevar a atribuição de mais de 11300 bolsas no âmbito deste programa, demonstrando um esforço de investimento que já tivera início com o Programa Ciência (1990-93); ii) **investimento na formação de diplomados em áreas-chave para a renovação do tecido empresarial**: esta é uma componente que adquire especial relevância na formação para as áreas de engenharia e de gestão. Nas duas últimas décadas, um volume significativo de recursos afecto ao financiamento do Ensino Superior contribuiu para a renovação do perfil de licenciaturas oferecidas, formando competências-chave nos domínios das tecnologias da informação e da comunicação, dos sistemas, das telecomunicações, do ambiente e da saúde, entre outros. Este investimento permitiu consolidar um primeiro nível de oferta de competências, com um grau de especialização maior face a determinadas procuras, com origem nas empresas mais dinâmicas.

de doutoramentos realizados entre 1981 e 1997 em Portugal e as equivalências atribuídas aos realizados no estrangeiro que aumentou significativamente.

Quadro 47

Evolução do número de Doutoramentos em Portugal

	81/85	86/90	91/95	96/97	Total 81/97
Doutoramentos em Universidades Portuguesas	465	989	1 595	925	3 974
Equivalências a Doutoramentos obtidos em Universidades estrangeiras	378	446	577	259	1 660
Total	843	1 435	2 172	1 184	5 634

Fonte: Ministério da Educação, 1999

É assim que o lançamento no mercado de trabalho de mais de doze mil mestres e doutorados no espaço de oito anos pode, a médio prazo, ter implicações sérias no desenvolvimento do sistema de educação/formação, na qualificação do sistema de emprego e no reforço da competitividade¹¹⁵ dos sistemas produtivos.

Quadro 48

Total de docentes nas universidades e politécnicos

ANO - 1997	UNIVERSIDADES		POLITÉCNICOS	
GRAU	TOTAL	%	TOTAL	%
Doutoramento	5 288	39	156	3
Mestrado	2 559	19	1 424	31
Total do pessoal docente	13 684	---	4 597	---

Fonte: Ministério da Educação, 1999

4.5. A formação e o desenvolvimento

A formação, numa acepção ampla abrange todas as actividades desenhadas para garantir que os trabalhadores estão devidamente equipados com conhecimentos e competências para o desempenho das suas funções. Na realidade, “a maior parte das acções de desenvolvimento que

¹¹⁵ A competitividade pode definir-se, em termos sintéticos, como a capacidade para manter as posições já existentes nos mercados ou para conquistar novas quotas de mercado. Assim, em economias muito abertas ao exterior (isto é, em que as exportações e as importações têm um peso elevado no PIB), esta variável merece uma atenção particular, pois estas economias estão mais expostas à concorrência internacional nos dois palcos em que as suas empresas actuam (mercado doméstico e mercados externos).

ocorrem nas organizações, ganham a forma de formação no local de trabalho. Para ser eficaz, este método requer que a organização pense na rotação de funções como uma sequência do desenvolvimento, com o objectivo de produzir o maior número de pessoas capazes de preencherem posições chave dentro da empresa” (Devanna *et al.*, 1984).

A formação em sentido formal é, regra geral, conduzida, quer de forma endógena pela própria organização, quer por recurso a empresas externas. Tem-se também assistido, ao surgimento de uma ferramenta de desenvolvimento, de carácter mais informal, mas com tendência para se institucionalizar, que é a figura do tutor, do padrinho ou do patrono¹¹⁶ que tem demonstrado desempenhar um papel importante no desenvolvimento das pessoas como decisores estratégicos. (Devanna *et al.*, 1984).

As teorias do capital humano quando apareceram dedicaram especial atenção à componente educacional. Efectivamente começaram por explicar as diferenças com base em factores anteriores à sua entrada no mercado de trabalho, tais como os diferentes níveis de educação, as aptidões inatas e o *background* familiar. Mais tarde, a formação profissional começou a ganhar ênfase neste quadro teórico. A razão de ser da sua crescente importância deve-se aos novos perfis de evolução tecnológica que passaram a exigir a adaptabilidade contínua da mão de obra, ao desfasamento dos *curricula* escolares face ao progresso técnico e ainda ao reconhecimento da formação profissional como instrumento de combate ao fenómeno do desemprego.

De acordo com aquelas teorias, a formação profissional é adquirida no mercado de trabalho imediatamente após o fim da vida escolar. Pode ser de natureza informal – *learning by doing* – em que geralmente os trabalhadores menos experientes aprendem com os que possuem mais experiência profissional, ou de natureza formal, assumindo o modelo de programas de formação. Tal como a educação formal, a formação profissional acarreta custos e benefícios. Os custos podem ser directos (remuneração de monitoragem, tempo despendido) ou indirectos (redução da produtividade do trabalhador no período de formação). Os benefícios podem ser pecuniários – relacionados com o aumento da produtividade marginal do trabalho, traduzindo-se no acréscimo

¹¹⁶ A título exemplificativo, no Grupo BCP utiliza-se a expressão de “Patrono”, figura destacada pertencente à Direcção ou Administração do Grupo que acompanha cada um dos novos entrantes, no âmbito da designada “formação de integração” que visa essencialmente veicular e transmitir a cultura, missão e princípios orientadores da organização com vista a fomentar uma sensação de coesão e pertença e uniformizar procedimentos.

de remuneração para o trabalhador e mais receitas para a empresa – e não pecuniários semelhantes aos do investimento em educação.

Enquanto que o investimento em educação formal fica geralmente a cargo do indivíduo, no caso da formação profissional poderá ser suportado pelo trabalhador, empresa ou ambos. É conveniente distinguir entre formação geral e específica, sendo que a primeira confere ao trabalhador conhecimentos e aptidões que podem ser transferíveis para outras empresas – e, por esse motivo, segundo alguns autores, deveria ser paga pelo trabalhador sob a forma de redução salarial. Já quanto à formação específica, após a sua obtenção, o trabalhador não poderá aplicá-la noutras empresas – daí que poderá haver uma certa relutância por parte do trabalhador em investir neste tipo de formação porque se aquela relação laboral cessar, o seu investimento não foi minimamente rentabilizado – daí que a solução mais sensata para este tipo de formação, segundo *Gary Becker* (Becker, 1975), seja a partilha de custos e benefícios entre a entidade empregadora e o trabalhador. No momento da formação, uma parte dos custos estaria a cargo da empresa que aceitaria pagar um salário superior à produtividade marginal do trabalhador (aquela tenderia a ser mais baixa nesta fase), mas no período subsequente à formação, o trabalhador ganharia uma remuneração que, embora acima da auferida aquando da formação, seria inferior à sua produtividade, supostamente mais elevada em decorrência da formação recebida. Por conseguinte, tanto a empresa como o trabalhador seriam confrontados com perdas se o trabalho cessasse. Poderia ainda contribuir para uma ligação mais duradoura entre a empresa e o trabalhador, se não ocorresse qualquer situação de reforma antecipada.

O que se passa na realidade é que a grande parte das empresas¹¹⁷ inclui componentes específicas e gerais na sua formação para adaptação às condições tecnológicas, diminuindo a aleatoriedade

¹¹⁷ A título meramente exemplificativo, a formação contínua é um dos valores basilares da empresa norte-americana *Bethlehem Steel Corp* que incentiva e cria as condições para os seus trabalhadores, através de uma excelente rede informática, comunicarem com outros profissionais em todas as áreas e hierarquias no seio da mesma, em especial, o departamento de compras e transporte de produto – todos têm informação que circula rapidamente, o que tem como resultado uma sintonia de actuação que é considerado talvez o activo mais importante da empresa nas palavras do seu Vice-Presidente, *Bob Rudzki*. A formação começa no primeiro dia na empresa e é constantemente complementada com transmissão de conhecimentos *in house*, incentivo para formação exterior e acima de tudo muita formação na área da informática, o que já levou à criação da designação dos trabalhadores “super-users”, ie, que detêm conhecimentos muito aprofundados dos sistemas de informação que utilizam na empresa (não plenamente utilizáveis fora da organização). A *Bethlehem Steel Corp* assume inteiramente a sua estratégia de actuação porquanto no momento de discutir o orçamento, não tenta de modo algum poupar na formação, defendendo que toda a aprendizagem no âmbito da filosofia de que as pessoas são activos fundamentais da empresa traduz uma oportunidade desta se diferenciar dos seus competidores e, por esse motivo, é considerado como um investimento sólido (Brunelli, 1999).

interna a nível da produção, como também para proporcionar a estabilidade dos trabalhadores e reduzir a taxa de *turnover*. Por seu lado, a mobilidade dos trabalhadores, não sendo perfeita, dificulta a sua deslocação para outras empresas, mesmo quando se trata de formação geral. Os trabalhadores também aprendem e recebem instrução prática noutros locais, em especial no local de trabalho – a escassa informação disponível indica que a formação no emprego é uma fonte importante do grande aumento de salários que os trabalhadores vão recebendo à medida que adquirem maior experiência no trabalho. Segundo estimativas arrojadas divulgadas por *Jacob Mincer* da *Columbia University*, o investimento total na formação no emprego pode bem ultrapassar os 100 000 milhões de dólares por ano, ou seja, quase 2% do PNB.

A investigação sobre este tema tem evidenciado alguns dados interessantes. Por exemplo, segundo *Glinow* (1993), os americanos pretendem mais formação nas áreas do trabalho em equipa, sendo que, os trabalhadores inquiridos no âmbito deste estudo, referiam a importância da formação como instrumento na melhoria das suas competências técnicas, sem, no entanto, descurarem a sua influência positiva ao nível das relações interpessoais. Por seu turno, os trabalhadores suecos valorizam mais a componente de formação técnica em detrimento de qualquer outra.

Alguns autores consideram a formação como uma das práticas de gestão de recursos humanos mais eficaz no desenvolvimento das competências dos trabalhadores, considerando, por conseguinte, que os investimentos em formação produzem resultados organizacionais benéficos (*v.g.: Delaney e Huselid* 1996). Na verdade e contrariamente ao que acontece com outros aspectos da gestão de recursos humanos, é consensual e pacífico o entendimento de que a formação deve ser encorajada pelas organizações, face aos efeitos positivos desencadeados a nível da produtividade, através da melhoria da performance (*Ashton e Felstead*, 1995).

Também *Russel et al.* (1985) analisaram a relação entre as medidas organizacionais da formação e performance, em oposição às tradicionais medidas individuais de suporte organizacional. Num estudo correlacional que incidiu sobre várias lojas de uma mesma cadeia comercial, verificaram que os resultados alcançados demonstravam uma ligação muito positiva entre a formação em vendas e a performance. Já no que respeita à correlação entre o apoio organizacional e a mesma variável dependente, os efeitos foram julgados apenas moderados.

No entanto, é inolvidável que continuam a sentir-se dificuldades que radicam na falta de implementação da mensurabilidade da eficácia dos programas de formação, em grande parte, resultante da falta de métodos operacionais de análise das necessidades de formação da própria organização. Nesse sentido, constata-se que, apesar dos custos envolvidos, as organizações resistem à implementação de metodologias de validação da formação e permanecem ancoradas na percepção de que a formação é apenas válida se for dada em sala de aula através de um formador, ou seja, com base no modelo tradicional.

Uma outra perspectiva, apresentada por *Sparrow* e *Hiltrop* (1994), vem salientar que a razão principal pela qual as organizações formam os seus colaboradores, se prende com uma tentativa de eliminar, ou tentar antecipar, deficiências de performance que sejam resultado de uma competição cada vez mais aguerrida. Na verdade, estes factores levam a que as organizações tenham de adaptar as suas práticas com o propósito de aumentar as competências e os conhecimentos, bem como alterar os comportamentos dos seus colaboradores. Esses factores são essencialmente, as alterações tecnológicas associadas à mudança dos produtos, a inovação de processos que geram novos procedimentos, as vicissitudes organizacionais que alteram o desenho de funções e ainda exigências ao nível da gestão do tempo e do auto-desenvolvimento pela melhoria da performance.

Em resumo, a própria natureza da formação necessita de ser transformada, uma vez que se foca nas competências, conhecimentos e comportamentos sociais (atitudes) dos colaboradores. Esta mudança é também baseada no facto da formação se concentrar no esforço das organizações para aumentarem a capacidade de desempenho dos indivíduos e dos grupos, bem como a gestão de experiências de aprendizagem que facilitam a aquisição de competências e capacidades relacionadas com a função e/ou com a organização.

Considera-se assim que o sucesso das organizações europeias será determinado, em parte, pela sua habilidade em formar e desenvolver nos seus trabalhadores, um sentimento de adaptabilidade à mudança. Contribuindo para a adaptação das organizações à mudança, os sistemas de formação e desenvolvimento podem desempenhar uma posição nuclear *vis à vis* com a eficácia da gestão estratégica de recursos humanos.

4.6. Limitações à teoria do capital humano

A teoria do capital humano postula que os desníveis de produtividade resultam dos investimentos em formação, pelo que caberá indagar das razões que poderão levar os indivíduos racionais a utilizar parcimónia nas decisões de investimento que tomam sobre os seus rendimentos e oportunidades de formação. Na óptica do capital humano (Munford, 1989) a razão principal é o baixo rendimento escolar traduzido na detenção de fracas capacidades intelectuais em que o custo inerente ao investimento é tão elevado que não compensa a expectativa de retorno ao nível dos rendimentos a auferir no futuro. São ainda apontadas razões como a existência de expectativas reduzidas de permanência no mercado de trabalho e ainda, o peso dos valores culturais e dos factores institucionais.

Na realidade, o salário não reflecte a totalidade das recompensas de um emprego e as diferenças de produtividade entre empregos são difíceis de aferir, se não mesmo impossíveis¹¹⁸. Para contornar este problema, os seguidores da teoria do capital humano procuraram medir a produtividade indirectamente, partindo do princípio de que as diferenças desta se encontravam reflectidas nas diferenças de composição de stock do capital humano. Desta forma, o conhecimento do nível educacional/formação do trabalhador seria suficiente para inferir da sua produtividade – ficando assim provada a relação entre a produtividade do trabalhador e as variáveis do capital humano usadas para o medir. É claro que, alguma pesquisa empírica tem vindo a pôr em causa esta ideia, até porque os próprios limites e potencialidades dos pressupostos da teoria do capital humano estão longe de se afirmarem consensuais¹¹⁹. Acresce que, a teoria do capital humano ao concentrar-se nas características individuais do trabalhador – o lado da oferta – olvida a estrutura dos empregos e o processo de ajuste entre trabalho e indivíduo – ou seja, o lado da procura (Flingestein, *et al.*, 1983).

O próprio *Gary Becker* dedica um capítulo da sua obra (Becker, 1975) a desmistificar a teoria do capital humano e a identificar as limitações resultantes da estrita aplicação dos ensinamentos da mesma. Com efeito, apesar da coesão e da coerência teórica da abordagem neoclássica não

¹¹⁸ A USEEOC (United States Equal Employment Opportunity Commission) editou em 1981, um livro em que se constata que nos empregos que não envolvem a produção de bens materiais, a medição do seu valor ou da sua produtividade é praticamente impossível. *Infra* veremos algumas tentativas modernas, designadamente por parte dos auditores, de serem desencadeados processos de “due dilligence” ao capital humano das organizações.

¹¹⁹ A este propósito, ver Medoff, 1980; Abraham, 1981 e Madden, 1985.

encontrar paralelo em qualquer outra teoria explicativa, a verdade é que um teste completo desta deveria partir da quantificação de todos os custos económicos envolvidos com o investimento em capital humano e paralelamente dos benefícios daí decorrentes para o trabalhador ao longo da sua vida, variáveis dificilmente mensuráveis.

4.7. Análise crítica das teorias do capital humano

As teorias do capital humano não estão isentas de críticas. No entanto, estas críticas parecem não ameaçar a sua viabilidade, nem atingir o cerne do modelo do capital humano.

As críticas incidem essencialmente em três grandes domínios: em primeiro lugar, as estratégias a que os empregadores e trabalhadores recorrem com o objectivo de minimizar o risco associado à ausência de informação completa no mercado de trabalho e que evidenciam a fraqueza da relação directa entre a educação e a produtividade defendida pelas teorias do capital humano. Em segundo lugar, no que respeita às formas de determinação salarial que contrariam a relação de causalidade directa entre a produtividade e os salários, patente no quadro do capital humano. E, em terceiro lugar, a ausência de elementos no modelo associados ao contexto evolutivo do mercado de trabalho.

A ideia generalizada de que o ciclo de vida não é linear, ou seja, de que os indivíduos não passam necessariamente pela sequência escola-emprego-reforma, submetendo-se ao invés à alternância de estatuto, sinónimo de descontinuidade e reversibilidade da trajectória profissional é ignorada pelas teorias do capital humano nas suas versões mais fortes. Efectivamente, com a evolução do mercado de trabalho assiste-se a uma mudança na gestão do tempo do trabalho individual, realçando-se a importância das **teorias do ciclo de vida**, o que põe em causa a sequência temporal da formação escolar e profissional na vida de uma pessoa tal como prevista pela corrente do capital humano. De seguida, prosseguiremos com esboços de algumas das críticas que nos pareceram mais pertinentes.

4.7.1. “Screening”/”Signalling”

Esta abordagem designada por “screening” (Arrow, K.J., 1973) coloca em causa a relação de causalidade directa entre a educação, a produtividades e os rendimentos defendida pela teoria do

capital humano. Nesta esteira, defende que quando confrontados com a decisão de recrutar e por desconhecerem as capacidades produtivas dos potenciais trabalhadores, os empregadores fazem uso de práticas de credencialismo, entre as quais a valorização do diploma de habilitações¹²⁰, com vista à contratação do perfil mais adequado.

Segundo esta corrente, as entidades empregadoras preferem os candidatos com níveis de educação mais elevados, não tanto pelo facto de associarem a escolaridade ao aumento da produtividade individual, como sugerem os teóricos do capital humano, mas porque utilizam a educação para identificarem as diferenças preexistentes nas aptidões individuais. Desta forma, a abordagem do “screening” atribui à escola um papel informativo das capacidades produtivas intrínsecas dos indivíduos, pela sua capacidade de filtrar os que são detentores de maiores aptidões inatas. Está, portanto, presente uma relação entre a educação e a produtividade, mas não como explicitada pelas teorias do capital humano, segundo as quais a educação gera directamente um aumento da produtividade.

De notar que no âmbito desta teoria os empregadores estão dispostos a pagar mais aos trabalhadores diplomados, apesar de admitirem que existem trabalhadores não graduados com elevadas aptidões. Esta atitude é explicável pelo facto dos empregadores considerarem que é compensador, face aos elevados custos inerentes ao processo de selecção e/ou a um erro de interpretação resultante do mesmo, apostar em candidatos mais escolarizados. (Taubman, P.J. e Wales, T.J.,1973).

Por seu turno, a teoria do *signalling* (Spence, M., 1973) enquadra-se num ambiente em que o acesso à escola se tende a generalizar e a procura de trabalho se torna mais exigente. Tal como o *screening* tem como pano de fundo a falta de informação completa no/e sobre o mercado de trabalho. Enquanto o *screening* realça o uso da educação por parte dos empregadores para aferir as

¹²⁰ Neste contexto, são sobejamente conhecidas as commumente designadas por “Ivy League Schools”, um grupo de universidades americanas estabelecidas há vários anos na costa este, muito prestigiadas socialmente e credenciadas academicamente, a saber: Brown University, Columbia University, Cornell University, Dartmouth College, Harvard University, University of Pennsylvania, Princeton University and Yale University. Aliás, verifica-se também nos Estados Unidos da América, mais particularmente, em cinco das suas mais prestigiadas universidades, a saber: Harvard, MIT (Masachusetts Institute of Technology), Chicago, Stanford e Yale, que são estas que constituem, no essencial, o berço das teorias económicas actuais. Acresce que, estas escolas dominam as três revistas económicas mais importantes: a *American Economic Review*, o *Journal of Political Economy* e o *Quarterly Journal of Economics*.

potencialidades produtivas dos candidatos a emprego¹²¹, o *signalling* assinala o uso da educação por parte dos indivíduos que procuram emprego como forma de sinalizarem o seu valor diante dos empregadores e conseguirem, assim, disputar os empregos mais bem remunerados. Nesta perspectiva, os indivíduos com maiores aptidões optam por usar o diploma de duração superior como sinal das suas capacidades produtivas, pelo que este será um sinal válido, caso se verifique um fenómeno de auto-selecção, ou seja, se os mais talentosos investirem em educação.

Para os defensores do *signalling*, a educação tem à semelhança do *screening* um mero papel de identificador das capacidades individuais perante a oferta de emprego, ou seja, contribui para a empregabilidade e não necessariamente para a produtividade. Esta teoria encara a produtividade mais como um resultado directo do emprego do que do indivíduo, o que vem contrariar a relação directa entre a educação e a produtividade entendida no quadro teórico do capital humano. Constatamos que o *screening* e o *signalling* consideram a educação importante e associam-lhe a produtividade, mas não estabelecem uma relação de causalidade que a teoria do capital humano defende existir. Na sua óptica, a educação permite simplesmente a identificação das aptidões inatas dos indivíduos, as quais não podem ser observadas directamente.

Passamos agora a apresentar **as contribuições que desafiam as teorias do capital humano** no que se refere à determinação salarial. As teorias do capital humano baseiam-se na fixação concorrencial dos salários, correspondendo o salário do trabalhador à sua produtividade marginal. No entanto, existem teorias em que não se estipula essa correspondência, afastando-se assim estas da visão economicista assente no mecanismo de preços e mercados que caracteriza o modelo do capital humano.

4.7.2. Teorias do salário de eficiência

Estas teorias constituem uma das extensões mais recentes da reformulação neoclássica, admitindo que as empresas possam manter em equilíbrio um salário superior ao competitivo, mesmo perante a situação de excesso de oferta de trabalho, diferindo assim das teorias do capital humano. Embora pareçam incompatíveis com o objectivo de maximização do lucro, os modelos

¹²¹ Vários autores (ver *Spence* 1973, *Blaug* 1976, *Wolpin* 1977 e *Lazear* 1977) sugerem através dos seus estudos que os empregadores utilizam a *performance* académica como factor de sinalização de capacidades inatas diferenciadas.

teóricos do salário de eficiência justificam a prática de sobre-remuneração, como veremos através dos exemplos de modelos seguintes:

- **o modelo de (turnover) rotatividade da mão-de-obra** (Salop, S., 1979) vê a fixação de maiores salários como meio de minimizar custos em que as empresas incorrem com os trabalhadores, designadamente de recrutamento, de formação e de despedimento;
- **o modelo da selecção adversa** (Weiss, A, 1980), defende que a elevação salarial actua como minimizadora do risco de selecção adversa dos trabalhadores, *ie*, reduz a probabilidade das empresas contratarem indivíduos com capacidades produtivas diferentes das desejadas¹²².
- **o modelo do (shirking) abandono** (Shapiro, C. e Stiglitz, J.E., 1984) assenta na ideia de que o pagamento de um salário superior contribui para estimular o trabalhador a ter um bom desempenho produtivo, para além de aumentar o seu custo de oportunidade perante situações que o penalizem, como é o caso do despedimento;
- **o modelo sociológico ou normativo** (Akerlof, G.A., 1984), baseia-se na ideia de que o facto dos trabalhadores receberem salários mais elevados os faz sentirem-se justamente remunerados e os motiva a ser produtivos.

¹²² Um estudo muito interessante publicado sobre esta matéria demonstra que o nível de capital humano é mais elevado no Senado norte-americano do que na Câmara dos Representantes. A explicação para este fenómeno parece prender-se com a verificação de um processo de selecção adversa resultante da disparidade de compensações praticada entre as duas câmaras do Congresso Norte-Americano. Na verdade, essas disparidades levam a que se atribua valorização superior a uma contratação para o Senado (em contraposição com a Câmara dos Representantes), e, por conseguinte, este venha a atrair indivíduos com níveis de educação e custos de oportunidade mais elevados. Na realidade, este cenário potencia consequências significativas, na medida em que, é a Câmara dos Representantes que produz maior número de legislação (entre esta, legislação especificamente referente a despesa pública) e que, segundo as normas constitucionais dos E.U.A. detém as competências tributárias e fiscais. Outro episódio (*Strunk and Case*, 1988) bastante ilustrativo da ocorrência de problemas de selecção adversa relativamente ao capital humano verificou-se nos anos oitenta no *Federal Home Loan Bank Board* (FHLBB). De facto, esta instituição constatou uma redução significativa de profissionais qualificados (auditores) nos seus quadros, causada pelo facto do pacote salarial oferecido para profissionais da mesma categoria ser francamente inferior (\$14,390) à média das taxas salariais praticadas por outras entidades equiparáveis do sector (\$17,690). Na realidade, este panorama só foi invertido a partir de meados dos anos oitenta quando os níveis compensatórios da referida instituição foram incrementados de acordo com a tendência do mercado naquele segmento. Resulta ainda evidenciado de alguns estudos (Lang e Kahn, 1990) que, em resultado do processo de selecção adversa, há uma menor predisposição por parte das empresas quanto à contratação de trabalhadores que requeiram um nível remuneratório abaixo da média geral verificada no sector. Por outro lado, quanto mais o potencial trabalhador demonstra aptência e até preocupação em incluir no seu pacote remuneratório, ou no seu contrato, formas de compensar uma eventual situação de desemprego, menos desejável o mesmo se torna do ponto de vista da empresa contratante.

- o **modelo da ameaça sindical** (Dickens, W. T., 1986) explica que a atribuição de salários elevados reside na prevenção de comportamentos com origem na acção sindical cujas consequências se podem revelar negativas no exercício da actividade empresarial, tais como, a greve, a interrupção voluntária do processo produtivo e o incumprimento de tarefas estabelecidas.

4.7.3. Teoria do agenciamento

Esta teoria (Alchian, A. e Demsetz, H., 1972) estabelece uma relação entre salários e a necessidade dos empregadores incentivarem os trabalhadores a ter um desempenho produtivo consistente com os objectivos da empresa. Está presente a ideia de que o nível salarial actua como incentivo ao trabalho, influenciando assim na produtividade, ao contrário do que estabelece o modelo do capital humano. Nesse sentido, os sistemas de recompensas e penalizações surgem como uma forma de evitar comportamentos desviantes por parte dos trabalhadores, sem necessidade do recurso a uma monitoragem constante, o que implicaria custos elevados.

A existência de esquemas de incentivos diferidos gera, numa fase inicial, salários inferiores à produtividade marginal dos trabalhadores, invertendo-se esta situação ao longo da vida activa até à reforma. Nesta perspectiva, está subjacente uma evolução entre a produtividade e os salários que contraste claramente com o que está presente nas teorias do capital humano, já que aqui a igualização tenderá a fazer-se no decurso do ciclo de vida e não em corte temporal.

4.7.4. Teoria dos “Insiders-Outsiders”

Esta teoria (Lindbeck, A e Snower, D.J., 1986) desenrola-se em torno das diferentes capacidades negociais dos trabalhadores empregados e dos que procuram emprego para fazer face à falta de informação, rigidez salarial e custos de ajustamento que caracterizam o mercado de trabalho. Demonstra assim que os salários podem variar com o apoio dos sindicatos não dependendo directamente da produtividade dos trabalhadores como argumentam os defensores das teorias do capital humano.

Os *insiders* são os trabalhadores já empregados e que em regra estão protegidos pela existência de um conjunto de custos associados ao recrutamento e despedimento (*vg.* realização de testes de

selecção, entrevistas, acções de formação, pagamento de indemnizações, entre outros). Os *outsiders*, por seu lado, são os indivíduos que ainda não entraram para a empresa (alguns são desempregados) encontrando-se numa situação menos privilegiada do que os *insiders* que beneficiam de estratégias sindicais que pressionam, entre outros aspectos, o nível das taxas salariais aplicadas.

4.7.5. Teorias da Segmentação

As dificuldades das teorias neoclássicas em geral e das teorias do capital humano em particular para explicarem a discriminação e a pobreza no mercado de trabalho levou ao aparecimento de abordagens alternativas como as teorias da segmentação (Cain, G, 1976 e 1986, Doeringer, P e Piore, M.J., 1971 e Thurow, L. C., 1975). De facto, surgiram na década de setenta, outras abordagens conceptuais para explicar estes fenómenos e entre estas, assumiu particular relevo a Teoria da Segmentação que procura encontrar nas características intrínsecas do posto de trabalho e nos aspectos como o desemprego estrutural e a discriminação racial e sexual a explicação para a prática de salários diferenciados entre trabalhadores com iguais dotações de capital humano.

Destacam-se como pressupostos desta teoria, a heterogeneidade da procura de trabalho e a reduzida mobilidade inter-grupos, dando origem a um mercado fraccionado em segmentos não competitivos caracterizados por comportamentos diferenciados por parte dos agentes económicos envolvidos, o que ancora os trabalhadores ao segmento a que foram inicialmente afectos. Esta ancoragem é normalmente explicada por razões que se prendem com a falta de transparência dos mercados, as deficitárias redes de informação, a fraca propensão à mobilidade entre regiões e ocupações (custos psicológicos e pecuniários) e ainda por razões institucionais, nomeadamente, a regulamentação interna, as motivações sociais e os comportamentos determinados por práticas anteriores que tendem a isolar determinados grupos de trabalhadores.

Como exemplos geralmente apontados, veja-se a divisão social da mão de obra segundo o sexo, a raça ou a nacionalidade, estipulando posicionamentos distintos no mercado por parte dos trabalhadores de cada um dos segmentos definidos – ou ainda, talvez mais ilustrativo, o caso da força sindical e de contratação colectiva na defesa de certos grupos de trabalhadores, face a outros, legal e sindicalmente desprotegidos. Ainda assim, os mecanismos de fixação de salários vão ser baseados em parâmetros de uma certa racionalidade económica, porquanto nos

segmentos em que a relação empregador-trabalhador é mais ténue haverá uma maior sujeição do mercado de trabalho às flutuações conjunturais da economia. Já nos mercados mais protegidos pelas forças sociais e institucionais será mais facilmente garantida a estabilidade no crescimento salarial, sustentada pela progressão na carreira. Em suma, a teoria da segmentação caracteriza-se fundamentalmente pela incorporação de elementos de natureza sociológica na análise, por contraponto à lógica estritamente economicista e individualista dos neoclássicos.

A teoria da segmentação apresenta três principais abordagens (Santos, 1995): *the job competition model*, *the dual labor market theory* (Doeringer e Piore) e *the radical labor market theory* convergindo todas na ideia de que o mercado de trabalho se encontra segmentado em compartimentos isolados e não concorrentes cujas características ao nível do emprego e dos salários são radicalmente diferentes com fraca mobilidade inter-grupos.

O *job competition model* (defendido por Lester Thurow em 1975) vem enfatizar a importância da formação *on the job* considerando-se a produtividade determinada pela empresa e inerente ao posto de trabalho, não sendo, por conseguinte, resultado das características dos trabalhadores e os salários determinados por negociação colectiva ou pelos empregadores em função da expectativa da empresa e não em função de capacidades individuais inatas ou adquiridas. Nesta sede, o nível de escolaridade assume-se como um *screening device* (Spence, 1974), ou seja, um sinal que a entidade contratante dispõe para seleccionar os trabalhadores com os níveis de qualificação desejados reduzindo assim custos com a selecção e formação. Assim, no recrutamento, os empregadores hierarquizam os candidatos a emprego de acordo com um conjunto de características pessoais que inclui, entre outras, a educação e a formação profissional

A abordagem da *dual labor market theory* consiste em diferenciar dois mercados – o primário e o secundário – caracterizando-se o primeiro por salários elevados, segurança no emprego, acesso a formação profissional e expectativas de promoção na carreira, normalmente representado pelas grandes empresas e, o segundo, por uma faceta totalmente oposta¹²³. A ligação das mulheres,

¹²³ Existem outros autores que não se deixam impressionar com o confinamento a um sector secundário dos grupos não privilegiados de trabalhadores. Com efeito, Osterman (1981) e Munford (1989) chamam a atenção para o fenómeno da segmentação existente dentro da própria empresa, sendo que a segmentação do mercado de trabalho teria provavelmente origem e seria um reflexo da segmentação dentro da empresa. Por outro lado, o mesmo emprego pode combinar características do sector primário e do sector secundário. Em suma, a delimitação de novos sectores para além dos que foram identificados por Doeringer e Piore levou à mudança da denominação original da teoria do mercado dual para a teoria da segmentação do mercado de trabalho.

negros e jovens neste sector secundário foi um passo importante dado pelos economistas radicais (Edwards, 1975). Este conceito de mercado dual de trabalho foi desenvolvido por Doeringer e Piore (1985) que já tinham alertado anteriormente para o conceito de mercado interno de trabalho em que remetiam a explicação da afectação e remuneração no âmbito de uma empresa, para um conjunto de regras e procedimentos administrativos criados pela mesma. Assim, nos mercados internos, os salários seriam determinados pelas características dos empregos, uma vez que estes teriam um perfil próprio independentemente de quem os ocupa. Trata-se de tentar suprir as limitações do modelo clássico com enfoque, talvez excessivo, apenas no lado da procura.

Já a *radical labor market theory* recorre a uma perspectiva marxista em que a divisão dos trabalhadores por segmentos distintos se prende com a tentativa dos empregadores evitarem a unificação da classe trabalhadora. A teoria neoclássica e institucional apresentam ainda outras explicações para a verificação de diferenças regionais nos salários praticados.

Não será despiciendo referir que a aferição da bondade da teoria da segmentação implicaria uma recolha exaustiva de informação relativa aos vários segmentos de mão de obra registados, a fim de se estudar a mobilidade dos fluxos de trabalhadores. Acontece que, na realidade, em Portugal, não se encontra disponível uma fonte de dados que se coadune com este desiderato.

4.7.6. Teoria da divisão espacial do trabalho

Na óptica de que o funcionamento do mercado apresenta várias imperfeições, em particular no que se refere aos bloqueios ao seu livre funcionamento, resultantes de entraves à mobilidade, dificuldades no acesso à informação e limitações advenientes de aspectos institucionais, a teoria da divisão espacial do trabalho desenvolvida por Aydalot¹²⁴ encontra no âmbito regional o aspecto mais relevante para análise das diferenciações salariais consideradas variáveis centrais no funcionamento da economia. Na realidade, seriam os diferentes modos de vida, as economias particulares e os padrões de consumo condicionados pelas características principalmente de cariz sócio-profissional da população activa de uma região, aliadas aos factores de natureza histórica e

¹²⁴ AYDALOT, P, “La division spatiale du travail” in J. PAELINCK e A. SALLEZ, « Espace et localisation – la redécouverte de l’espace dans la pensée scientifique de langue française », Paris : Economica, 1983, p.p. 175-200.

cultural que gerariam as diferenças salariais entre as diversas localidades. Trata-se, por conseguinte, de uma análise de espectro bastante abrangente porquanto reúne aspectos de natureza económica, sociológica e histórica, o que acarreta dificuldades acrescidas em termos da sua operacionalização.

4.7.7. Teorias do Desequilíbrio

Embora não constituam um corpo teórico suficientemente coeso, estas teorias, de que Malinvaud, E (1980), constitui referência central, também merecem destaque pelo seu contributo para a explicação do funcionamento do mercado de trabalho. Como a própria designação sugere, estas contribuições pressupõem que o mercado de trabalho está em permanente desequilíbrio, o qual é recorrente e dificilmente eliminável. Fundamentalmente, por motivos de ordem institucional, os salários mostram-se incapazes de promover o equilíbrio. Por conseguinte, preconizam que o ajustamento entre a oferta e a procura de trabalho se processa essencialmente através das quantidades, com preços e salários fixos, o que se opõe ao modelo do capital humano, que faz da flexibilidade salarial uma condição chave.

Segundo estas teorias, quando há necessidade de aumentar a produção de bens e serviços sem variação salarial e da admissão de mais trabalhadores (dado que tais processos de recrutamento representam custos), uma solução possível consiste no recurso às horas extraordinárias (quando não impedido por lei). Em situação oposta, quando o volume da procura de bens e serviços não justifica uma produção elevada, pode haver lugar à constituição de uma reserva de trabalho, sem lugar ao despedimento de pessoal que também pode acarretar custos adicionais. Na prática, dada a dificuldade ou mesmo impossibilidade de reduzir salários (peso dos mecanismos institucionais, como a negociação colectiva, a existência de legislação proibitiva e a imposição do salário mínimo) o recurso mais frequente é a diminuição do número de horas ou a adopção de um ritmo mais lento.

4.7.8. Teorias institucionalistas ou de abordagem interdisciplinar

Estas teorias que Munford (1979) distingue em teoria da segmentação inter-firmas, da eficiência do mercado, da competição monopsónica, do *overcrowding* e da segmentação regional defendem

que a entidade empregadora tem um determinado grau de poder sobre o mercado de trabalho e o utiliza de forma discriminatória. Esse poder adviria precisamente do facto de existir não um mercado de trabalho como preconizava o modelo neoclássico, mas vários mercados de trabalho que competem entre si de forma bastante limitada. A corrente institucionalista enfatiza ainda as regras e as convenções, em especial, a importância do lugar que um emprego ocupa na estrutura dos empregos para a determinação de um salário. Nesta óptica, afirmam também que as práticas sociais fazem parte dos instrumentos de coordenação do mercado de trabalho, desempenhando talvez o papel mais importante na determinação dos salários.

Veremos agora qual foi a abordagem do capital humano, no que se refere à missão da gestão de recursos humanos, sendo que nesta óptica o trabalhador deixou de ser considerado um custo, para passar a ser entendido como um activo e, posteriormente como um verdadeiro investidor.

4.8. Abordagem do capital humano aplicada à gestão de recursos humanos

Actualmente, parece ser pacífico o entendimento de que o objectivo de promover políticas de igualdade de oportunidades e a missão da gestão de recursos humanos são caminhos totalmente compatíveis e talvez até sinalagmáticos (Shaw¹²⁵, 1993 e Sekiou et al., 1993).

A missão primordial da gestão de recursos humanos que se traduz essencialmente na aquisição, estimulação e desenvolvimento de competências (Horts, 1988, Shaw, 1993) no cenário actual de crescimento constante da competitividade internacional e de consideráveis mudanças ao nível tecnológico e organizacional impelem ao reconhecimento dos ganhos que resultam para as empresas do aproveitamento extremo das competências de todos os trabalhadores da forma mais profícua possível. Ora, neste contexto, a implementação e manutenção de um ambiente de trabalho respeitador de políticas e práticas de igualdade de oportunidades, poderá potenciar as capacidades criativas e qualidades produtivas dos trabalhadores que aí desenvolvam a sua actividade laboral.

¹²⁵ Shaw (1993: 191) proferiu aliás uma frase bastante ilustrativa sobre esta matéria: "Thus it can be argued that competitive organizations will be those which anticipate and design human resource strategies that recognise the positive value to be gained from equal opportunity policies and practises, not simply as recruiting devices, but as means for creating the best conditions in which talents and skills of employees will be retained and flourish."

Por outro lado, certos autores fazem ainda referência ao futuro próximo quanto ao significado e importância do capital humano nas empresas, na medida em que, à medida que este se for tornando mais significativo no processo de criação de valor, mais premente será a mudança das instituições legais e sociais, no sentido de acomodarem estes novos ventos em que eventualmente os accionistas já não são os protagonistas únicos ou principais. Na verdade, entre outros temas como os especificamente alusivos à existência de situações discriminatórias, o sistema legal vigente concede supremacia aos accionistas e promove o alinhamento dos interesses destes com a administração, deixando um papel de reduzido valor jurídico aos trabalhadores enquanto agentes dinâmicos e determinantes no funcionamento da organização. Este cenário poderá eventualmente vir a sofrer algumas alterações em prol de uma maior democratização no seio das organizações, em especial se o nível das taxas de desemprego tiver tendência para ir diminuindo.

4.8.1. O trabalhador como activo da empresa

A abordagem do capital humano, aplicada à gestão das pessoas, tem por base a ideia dos **trabalhadores como um activo** (Odiome, 1984). A sua tese central é a seguinte: se os empregados constituem um activo e possuem valor, então, podem ser geridos, em grande parte, do mesmo modo, que uma carteira de activos, ou seja, de forma a manter ou aumentar o seu valor para a organização.

O ponto de partida foi, no entanto, a teoria do capital humano, enquanto conceito económico nos termos que ficaram acima revistos. Convirá não olvidar que a abordagem do capital humano foi originariamente desenvolvida como uma tentativa de explicação do crescimento económico através do resultado do investimento nas pessoas com base na educação¹²⁶. Sem embargo, é irrefutável que no domínio das estratégias para gerir pessoas nas organizações, as suas aplicações são ainda reduzidas. No entanto, a distinção entre “**empregados como activo**” e “**empregados como custo**” constitui uma separação fundamental que pode alterar de forma profunda as políticas de uma organização em relação às pessoas que emprega.

¹²⁶ Neste contexto, Schultz (1981) afirmava que: “Os factores de produção decisivos na melhoria da riqueza das pessoas pobres não são o espaço, a energia e a produção da terra; os factores decisivos são a melhoria da qualidade da população e os avanços do conhecimento.”

Lynda Gratton, professora associada na *London School of Economics*, autora do livro intitulado “Living strategy: Putting people at the heart of corporate business” defende que o grande erro da maior parte dos gestores é considerarem as **peçoas como apenas mais um activo** da empresa, em paralelo com o capital ou a tecnologia. Neste contexto, apresenta três razões pelas quais as peçoas deveriam ser consideradas o activo mais importante da organização:

A primeira razão é o tempo. De facto, tanto o capital como a tecnologia são activos que se conseguem obter depressa. Pode-se conseguir fazer chegar ao mercado um novo produto tecnológico no espaço de alguns meses. Mas, para alterar os comportamentos, os valores ou as atitudes das peçoas são precisos muitas vezes anos de árduo trabalho.

Em segundo lugar, a necessidade que os trabalhadores têm de procurar um significado naquilo que fazem – querem compreender como é que a sua individualidade e o seu *input* específico se conjuga com a organização e contribui para os objectivos a que esta se propõe.

O terceiro e último motivo prende-se com o facto dos trabalhadores terem o desejo intrínseco de coadunarem a sua identidade própria com a razão de existir da própria organização e de implicitamente se questionarem sobre a influência da organização nas suas vidas – se os inspira, envolve e encoraja a desenvolver novas ideias.

Segundo esta autora, o gestor que não tomar em linha de conta estes três factores dificilmente conseguirá o empenho, a dedicação e o envolvimento das peçoas que consigo trabalham.

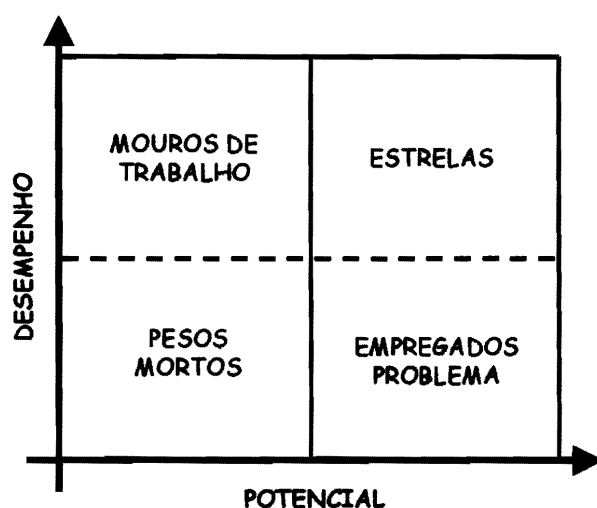
Odiome (1984) por seu turno, considera os recursos humanos de uma organização como parte de uma carteira ou portfolio de activos, considerando que esta é uma forma simples e esquemática de categorizar os empregados. São três os objectivos fundamentais desta perspectiva: a determinação do valor dos trabalhadores para os empregadores/investidores, a avaliação do nível de risco para cada classe de trabalhadores e, o estabelecimento de estratégias para gerir as peçoas de acordo com a sua valorização e risco.

Na teoria da carteira de recursos humanos, como na teoria convencional de investimentos, a valorização dos activos representa a área-chave da tomada de decisão. As duas dimensões para avaliação do capital humano são o potencial e o **desempenho (performance)**.

A principal finalidade da carteira de activos em recursos humanos é a produção de uma força de trabalho com elevado potencial de contribuição, versatilidade de aptidões, sentido de posse, longevidade em anos de serviço e alta qualidade de desempenho no que se refere aos objectivos da empresa.

Tal como acontece com uma carteira de produtos, a carteira de recursos humanos (Odiorne, 1984:66) pode ser dividida em quatro células com nomes distintos: mouros de trabalho, estrelas, pesos mortos e empregados problema.

Figura 22
A carteira de recursos humanos



Fonte: Odiorne, 1984, pp. 66-67 (adaptado)

Moribundos (deadwood): engloba as pessoas cujo desempenho e potencial são baixos. Estas pessoas são desqualificadas ou incompetentes e frequentemente nem sequer tentam ter um bom desempenho. Apenas uma pequena parcela de pessoas se encontra geralmente nesta categoria.

Mouros de trabalho (workhorses): integra as pessoas que atingem um elevado pico de desempenho mas têm um potencial limitado. A grande maioria das pessoas nas organizações pode ser colocada neste grupo.

Estrelas (stars): abrange as pessoas de elevado potencial e excelente desempenho. São frequentemente pessoas jovens, com aptidões consideráveis e que exibem um elevado nível de

motivação. Encontram-se também neste grupo pessoas seniores com aptidões políticas e especialistas de staff que continuam criativos e produtivos. Cerca de metade dos gestores avaliados se encontravam inseridos neste grupo.

Empregados problema (problem employees): este grupo é composto por pessoas com um grande potencial mas que trabalham bastante abaixo do seu potencial e com resultados mistos. Em algumas ocasiões desperdiçam a sua energia com brincadeiras, envolvendo-se em acções perniciosas ou perdendo tempo com tarefas triviais. Esta é a categoria mais complicada de gerir ao nível dos recursos humanos.

Segundo Odiome (1984) na sua aplicação à gestão dos recursos humanos, a abordagem do capital humano, mesmo nas acções que aparentam reflectir uma aplicação da teoria como o apoio de programas de educação de empregados, o planeamento de recursos humanos de longo prazo e a criação de grandes quadros de profissionais especialistas em recursos humanos, surgiu mais por razões de negócio do que em conformidade com qualquer teoria. Muitas empresas aplicaram de forma eficaz a teoria do capital humano sem terem consciência de que a estavam a utilizar – ou mesmo sem se preocuparem com isso.

4.8.2. A óptica do trabalhador como investidor

Thomas Davenport (1999) desenvolveu um conceito extremamente interessante que visa ultrapassar a óptica do trabalhador como custo e como activo da empresa – nesta acepção, o trabalhador é considerado um verdadeiro investidor – como o próprio autor refere: “The human capital available for investment comes in the form of knowledge, abilities and behaviors, which are all built and honed through education, training and experience.”

Esta metamorfose apresentada por este autor, centra-se essencialmente no facto do trabalhador já não ser considerado um mero activo da empresa (no meio de tantos outros) mas um agente por conta própria, com o seu capital próprio para investir e a possibilidade crescente de poder negociar os termos da contratação (ou aplicação) do seu investimento.

De facto, a metáfora do trabalhador como activo que já tinha vindo substituir uma outra em que o trabalhador era considerado um custo, deve agora ser melhorada através de uma referência ao trabalhador como investidor.

Na realidade, a explicação para esta evolução conceptual prende-se com o facto dos activos serem passivos, ao contrário dos trabalhadores que têm controlo sobre as suas vidas e a sua carreira¹²⁷ e, por outro lado, a possibilidade dos activos serem avaliados pecuniariamente ao contrário dos **métodos utilizados para avaliar financeiramente o valor dos recursos humanos que se têm mostrado pouco fiáveis e rigorosos.**

Assim, nesta nova óptica, o trabalhador apresenta-se à entidade contratante com um capital próprio que se traduz nas suas capacidades inatas e adquiridas, no seu comportamento, no seu esforço e energia e sobretudo no tempo que poderá dedicar à mesma. Como contrapartida, manifesta uma expectativa de retorno legítimo, proporcional e adequado ao grau e qualidade do investimento realizado. Existe assim uma troca de valores e não a exploração de um activo pelo seu proprietário.

Este conceito acentua-se particularmente quando a taxa de desemprego está baixa, sendo que, nesse contexto, os trabalhadores não se comportam como activos mas sim como proprietários de uma valiosa *commodity*, exigindo um justo valor em troca da sua contribuição.

¹²⁷ Sobre esta matéria, seria imperdoável não fazer uma referência a *Edgar Schein* e a sua teoria das âncoras de carreira. Para este autor, o desenvolvimento da carreira profissional é, em última instância, responsabilidade exclusiva do próprio indivíduo. Ainda que a organização possa ter um papel fundamental na gestão da carreira dos seus trabalhadores através de um efectivo e profícuo aproveitamento das suas capacidades e competências é fundamental que o próprio esteja pessoalmente empenhado em atingir as suas próprias metas de desenvolvimento pessoal e profissional. Ao longo da sua carreira as pessoas gradualmente formam âncoras de carreira que vão estabilizando, guiando e condicionando as opções no âmbito do seu percurso profissional. Assim, diferentes pessoas desenvolvem naturalmente diferentes âncoras de carreira, o que acarreta consequências significativas tanto ao nível da gestão da própria carreira como ao nível do **plano retributivo e de incentivos** a praticar pela organização. **Uma âncora de carreira** traduz a auto-percepção de um padrão relativo a áreas de competência, motivações, necessidades e valores que a experiência profissional acumulada e os aspectos da personalidade deixam antever como orientadores que condicionam as escolhas de carreira. As principais âncoras de carreira elencadas por *Schein* foram as seguintes:

- 1) **Competência de gestão:** implica aprendizagem em três áreas diferentes - capacidades analíticas, inter-pessoais e inter-grupais e maturidade emocional. Ligada ao exercício de elevados níveis de responsabilidade, influência e autoridade. A compensação procurada caracteriza-se por salários elevados baseados em equidade interna e bónus resultantes da performance e resultados.
- 2) **Competência técnico-funcional:** elevados níveis de performance específica;
- 3) **Empreendedor e Criatividade:** ligado à criação de novos produtos, processos, serviços ou organizações “O ego identifica-se com as suas criações”;
- 4) **Autonomia e Independência:** implica a vontade de gerir um projecto próprio;
- 5) **Segurança e Estabilidade:** “A carreira é um meio para chegar a um fim” (vg.: função pública) com os desenvolvimento de conceitos como o “organization man” e o “homem geográfico”

Estas categorias traduzem características comuns a alguns tipos de personalidade mas não conseguem abarcar todas as situações. Seguramente que, em certos casos, se tornará difícil encontrar uma tipologia identificativa do indivíduo em causa - têm-se inclusivamente encontrado novas âncoras de carreira como a orientação para o serviço, o desafio puro, o estilo de vida, a variedade e o poder entre muitas outras que se poderiam descortinar.

Este novo conceito do “**trabalhador como investidor**” é naturalmente sinalagmático, isto é, do ponto de vista da entidade contratante, é expectável que este tratamento do trabalhador possa vir a atrair, desenvolver e reter pessoas que recebem um valor tão elevado da organização que são induzidas a retribuir em conformidade, contribuindo assim para a **obtenção de uma vantagem competitiva**. A arte do empregador está em reconhecer a importância do capital humano e saber direccioná-lo para áreas consideradas críticas para o sucesso da empresa no mercado, maximizando o retorno do investimento efectuado pela empresa.

O modelo de capital humano de *Davenport* engloba quatro componentes que combinadas produzem *performance*:

- (a) **Habilidade** que inclui subcomponentes como o conhecimento, as capacidades e o talento e significa que a pessoa consegue desenvolver um conjunto de actividades ou formas de trabalho.
- (b) **Comportamento**, definido através de formas observáveis de agir que contribuem para a compleição de uma tarefa.
- (c) **Esforço**, definido como uma forma de aplicação conscienciosa dos recursos físicos e mentais com o propósito de atingir um determinado fim.
- (d) **Tempo**, como o elemento cronológico humano de investimento: horas por dia, anos numa carreira, ou qualquer unidade de permeio.

O facto das pessoas possuírem capital humano não significa que estejam necessariamente inclinadas para o investirem em determinada organização ou posição. A predisposição para investir em capital humano está baseada no compromisso para com a organização e o envolvimento com o trabalho. Este compromisso para com a organização pode assumir três formas diferentes:

- (i) compromisso de atitude: os trabalhadores identificam-se, estão envolvidos e gostam de se sentir membros daquela organização; (ii) compromisso programático: os trabalhadores mantêm-se com a organização porque sentem que não podem arriscar-se a perder tudo o que até aí construíram; (iii) compromisso baseado em lealdade: os trabalhadores sentem-se ligados à organização sem um sentido de obrigação.

Um nível baixo de compromisso resulta normalmente numa taxa elevada de rotatividade e os trabalhadores com tendência para trabalharem mais são os do primeiro tipo, ou seja, um compromisso de atitude. Um elevado nível de compromisso traduz normalmente uma forte identificação e preocupação com o trabalho e uma menor taxa de absentismo.

As organizações podem tentar gerar compromisso e empenho por parte dos seus trabalhadores através de uma ideia de reciprocidade. A organização deve providenciar um retorno para o investimento em capital humano que consiste na resposta necessária para fomentar o incremento gradual de investimento e prevenir o seu declínio. **Os factores que levam alguns trabalhadores a investirem mais no seu capital humano são, segundo este autor, os seguintes:**

- (i) a realização profissional¹²⁸ intrínseca que inclui elementos como o desafio, a criatividade e a satisfação pessoal no trabalho.
- (ii) a oportunidade para evoluir que, engloba a possibilidade do trabalhador aprender e crescer como pessoa e profissional e progredir no seio da organização.
- (iii) o reconhecimento por parte dos colegas e superiores da sua contribuição individual para a organização. A ausência deste factor é considerada a causa mais próxima de falta de investimento em capital humano.
- (iv) a compensação financeira que, pode assumir várias formas de remuneração e benefícios, mas, em especial, aqueles que são baseados na *performance* e na produtividade.

¹²⁸ A propósito do conceito de realização profissional, Butler et al. (1999) comenta que na sociedade actual é por vezes difícil reter os bons colaboradores – numa economia em que o activo mais importante das organizações é o conhecimento, a energia e a lealdade das suas pessoas, correr o risco de ter trabalhadores insatisfeitos e pouco empenhados é um preço verdadeiramente elevado. Estes autores baseiam-se em vários estudos efectuados que apresentam três variáveis, a saber: a capacidade, os valores e os interesses que se têm na vida, como sendo os factores que levam um trabalhador a ser feliz no seu posto de trabalho e uma empresa, por essa via, a conseguir retê-lo no mesmo. Para estes autores, contudo, a mais importante das três variáveis, ou seja, aquela que permite sustentar uma **sensação duradoura de realização profissional** é a invocada em último lugar. O conceito de *job sculpting* nasce precisamente da ideia do gestor conseguir identificar o/os “life interests” (identificam oito: controlo e poder de decisão; relações interpessoais; *counseling* e *mentoring* – transmitir e ensinar; análise quantitativa; influência através da comunicação escrita ou falada; aplicação de tecnologia; produção criativa e ainda, desenvolvimento teórico e conceptual) de cada um dos trabalhadores, de molde a conseguir alinhar os interesses destes com o tipo de trabalho que desenvolvem, permitindo assim um melhor aproveitamento do trabalhador que, por estar feliz, se torna mais produtivo e se mantém na empresa.

Ainda neste contexto, *Davenport* apresenta quatro factores-chave para as empresas que pretendam maximizar o retorno do capital humano e utilizá-lo com vista à obtenção de uma vantagem competitiva:

- (1) Contratar as pessoas certas, ou seja, pessoas com boas capacidades, esforço, dedicação e tempo para investirem na empresa;
- (2) Retirar o investimento máximo das pessoas para a organização através de um contrato psicológico entre o indivíduo e a organização e ainda a criação de um ambiente que encoraje contribuições de capital humano.
- (3) Contribuir para o crescimento do capital humano através de processos de aprendizagem formais e informais.

A maior parte das empresas considera a **formação profissional** no sentido mais tradicional do termo, ou seja, um formador (normalmente externo) vai transmitir muita informação aos trabalhadores durante um curto espaço de tempo (normalmente 1 ou 2 dias). Para *Davenport*, este tipo de formação não aproveita ou maximiza as capacidades de aprendizagem dos trabalhadores, nem capitaliza a capacidade da organização providenciar oportunidades de aprendizagem. Este autor é totalmente apologista do *informal learning* onde o trabalhador adquire e transmite informação de uma forma que tem provado ser muito efectiva.

A formação informal pode ser implementada através da constituição de equipas bem concebidas ou aquilo a que *Etienne Wenger* chamou as “communities of practise” que são grupos de trabalho informais que tentam desvendar um problema ou encontrar uma solução para tornar um trabalho mais eficaz. Na opinião deste autor, a razão pela qual estes grupos são tão bem sucedidos é porque a aprendizagem é um fenómeno social (não individual) que funciona melhor através da interacção dos vários elementos de uma organização (e não apenas de instrutores). **Em suma**, os trabalhadores são investidores que têm de ser envolvidos no processo de aprendizagem e não meros alvos que existem para ser instruídos.

- (4) Preservar o capital humano mantendo os seus proprietários motivados e empenhados.

Actualmente, o **papel final do gestor** é ajudar as pessoas a reconhecerem que o maior risco que correm é o da depreciação do seu capital humano. A este propósito, uma organização de

investigação norte americana sediada em Nova Iorque designada *Families and Work Institute* concluiu através de um estudo que a percepção que os trabalhadores têm de que controlam o seu percurso profissional e são livres de decidir o que fazer no seu trabalho aumentou de 56% para 74% durante o período de 1977 a 1997. A percentagem de trabalhadores que acreditam que a sua palavra tem peso significativo relativamente ao que acontece no seu trabalho também aumentou de 59% para 71%.

Neste estudo ficou ainda demonstrado que os trabalhadores com “better-quality jobs” têm maior probabilidade de se manterem a trabalhar onde se encontram. Esta expressão era definida com base nas seguintes características: autonomia, oportunidades de aprendizagem, o sentido e objectivo do trabalho efectuado, a segurança e as oportunidades pessoais para avançar na carreira. Estas características aumentam o empenho e o compromisso que os trabalhadores têm para com a organização. No fundo, a causa principal da ocorrência de níveis elevados de rotatividade é a inabilidade dos gestores que falham em transmitir a informação necessária aos trabalhadores e o *feedback* relativamente ao seu desempenho. É também tarefa do gestor auxiliar as pessoas a responderem proactivamente à ameaça constante de potencial desvalorização do seu capital humano.

Deixar a curva tecnológica ultrapassar a rede de conhecimentos existente na organização ou descurar na estratégia de mercado mais eficiente são riscos que poderão colocar seriamente em causa o valor do capital humano dos indivíduos que fazem parte da organização. Na realidade, os gestores não podem ser considerados responsáveis pelas fusões, aquisições e redefinições de estratégia ou mudanças organizacionais. O que podem fazer é preparar-se para melhor gerir os riscos do capital humano associado à mudança. Um gestor pode minimizar estes riscos através da existência de um fluxo contínuo e célere de informação para os trabalhadores, com o objectivo de criar vantagens competitivas para a sua organização que leve a que o todo seja mais do que a soma das partes.

Ainda quanto ao papel dos gestores, num estudo efectuado pela **Towers Perrin**, uma firma sediada em São Francisco, especializada em estratégias de recursos humanos, concluiu-se existirem três temas estreitamente correlacionados (com correlações entre .58 e .73) relativamente à percepção que os trabalhadores têm da *performance* dos gestores em termos de retorno do capital humano. São estes, o tratamento igualitário e justo dos trabalhadores, o apelo à motivação para que o trabalhador tente sempre o seu melhor e, a transmissão efectiva ao trabalhador da forma

como este poderá crescer e desenvolver-se no seio da organização. Neste sentido, confirma-se que a razão invocada em primeiro lugar para uma elevada taxa de rotatividade é a percepção de que a organização oferece um caminho limitado de desenvolvimento e crescimento pessoal.

Outra conclusão curiosa deste estudo, foi a de que os gestores devem focar a sua atenção na *performance* dos seus trabalhadores, e não na satisfação que estes eventualmente possam retirar do trabalho¹²⁹. Felicidade e satisfação no trabalho não causam uma boa *performance*, mas pelo contrário, resultam desta. Acresce que, a *performance* mediatiza a maior parte daquilo que as pessoas querem dos seus empregos: realização intrínseca, compensação financeira, reconhecimento e prestígio. Os gestores conseguem melhorar a capacidade de *performance* através do estabelecimento de acordos, do auxílio efectivo no investimento e engrandecimento do capital humano das pessoas e na transmissão de informação de forma a que os trabalhadores possam gerir os riscos associados à mudança.

Como diria, a este propósito, *William Hewlett*, co-fundador da *Hewlett Packard* no âmbito de um discurso intitulado “*The Human Side of Management*” e proferido na Universidade de *Notre Dame* em 1982:

“Managers have traditionally developed skills in finance, planning, marketing, and production techniques. Too often relations with their people have been assigned a secondary role. This is too important a subject not to receive first-line attention. We must reinvest in the human side of management.”

Nessa óptica, foi desenvolvido (Simons et al, 1998) o conceito de ROM - Return on management. Na verdade, há muito tempo que se utilizam e aplicam certos ratios com o objectivo de avaliar o retorno dos recursos financeiros, como os activos, os capitais próprios e os capitais alheios.

¹²⁹ Com entendimento similar, foi publicado em 1957, na *Harvard Business Review*, pelo Professor Malcolm P. Mc Nair um artigo intitulado “What Price Human relations?” em que o mesmo salientava que: “Let’s treat people like people, but let’s not make a big production of it”. De facto, este autor defendia que dar demasiada atenção às pessoas as torna petulantes e improdutivas e a ênfase colocada nas relações humanas, quando excessiva, pode encorajar as pessoas a sentirem pena de si próprias e a tentarem encontrar razões para explicar os seus insucessos que não passam por si próprias – ou seja, tornam-se irresponsáveis e imaturas. Segundo este autor, o culto das relações humanas não é mais do que uma parcela do sentimentalismo exacerbado que caracteriza a sociedade actual. A maior parte dos grandes avanços são feitos por indivíduos – tentar manter toda a gente feliz resulta em conformismo e não cria indivíduos, cria mediocridade – as fricções que hoje tanto se tentam evitar, são absolutamente necessárias ao desenvolvimento e ao progresso in *Harvard Business Review*, Feb. 200.

O ratio do “return on management” (ROM) foi desenhado para aferir o desempenho de um dos recursos organizacionais mais escasso – o tempo e a atenção dos executivos. Tem assim por objectivo medir se os executivos e os trabalhadores estão focalizados na estratégia da empresa.

A fórmula do ROM traduz-se no seguinte:

Quantidade de energia produtiva organizacional libertada

Tempo e atenção investido pelos gestores

A utilização deste ratio processa-se através da realização de inquéritos aos trabalhadores da organização e a título meramente exemplificativo, um ROM elevado implica que a maior parte dos trabalhadores conseguiu explicar quais as prioridades e maiores preocupações do executivo relativamente à actividade e aos resultados da empresa – se os objectivos e a estratégia são conhecidos e se encontram devidamente alinhados.

Os gestores¹³⁰ são efectivamente pagos para otimizar os recursos escassos e, por essa razão, surge a questão da mensurabilidade do capital intelectual e humano. Um erro que se tem mostrado comum é a focalização nos aspectos que podem ou são mais facilmente mensuráveis, em vez de se procurar perceber quais são os factores que realmente criam valor. A remuneração é obviamente um factor crucial neste cenário. O *Boston Consulting Group* tem vindo a desenvolver uma matriz de recursos humanos designada “Workonomics” para auxiliar empresas de conhecimento-intensivo a criar planos de compensação variável que permitam medir os aspectos que devem ser valorizados.

É compreensível, no entanto, que o sistema só funcionará bem se a escolha dos critérios mais adequados para avaliar os trabalhadores por parte dos gestores das empresas¹³¹ que têm essa responsabilidade, for efectuada com inteligência, sensibilidade, intuição e bom-senso – a competência dos próprios gestores poderá ser avaliada a partir do capital humano que consigam

¹³⁰ Kirton observou que as pessoas produzem soluções diferentes para problemas similares. Assim, distinguiu entre aqueles que fazem as coisas de forma melhor e aqueles que fazem as coisas de forma diferente. Assim classificou os **gestores em adaptivos e inovadores** e desenvolveu uma escala para medir essa diferença. Este interessante trabalho trata da questão da mudança e da eficiência organizacional (M. Kirton, 1976).

¹³¹ A este propósito, *Michael Polanyi* (1962) defendeu que “em todo o julgamento entra, e deve entrar, uma decisão pessoal que não se pode explicar”. Todo o conhecimento é essencialmente pessoal e a objectividade é uma paixão intelectual despropositada, uma necessidade imperativa de alcançar um conhecimento impessoal que nos deixa num mundo desprovido do seu elemento humano.

reunir, rendibilizar e maximizar. Veremos assim, de seguida, outras formas de medição, designadamente, no que se refere ao capital intelectual e humano.

4.9. Óptica contabilístico-financeira - formas de medição do capital intelectual

4.9.1. O conceito de capital intelectual

Na nova economia, as empresas têm de alterar as suas estruturas organizacionais e aumentar a sua flexibilidade para se adaptarem a ambientes hipercompetitivos. Por essas razões, têm necessidade de investir em activos intangíveis¹³² como o *I&D*, o *franchising*, o desenvolvimento de marcas, a comunicação, a biotecnologia e o *software* industrial. A relevância relativa das contas financeiras decresceram durante as últimas décadas, devido, principalmente, ao investimento em activos intangíveis. Os activos intangíveis¹³³ não existem nas demonstrações financeiras das

¹³² Como bem refere Verna Allee (2000), a maior parte das iniciativas de “investimento no conhecimento” tem-se concentrado nas formas tradicionais de obtenção de resultados através de ganhos de produtividade, da redução de custos e do aumento dos lucros. Estes critérios revelam apenas a ponta do *iceberg* – na realidade, olvidam-se os ganhos mais significativos desencadeados por este tipo de investimento que são seguramente os activos intangíveis e de cariz intelectual. Nesta sede, a autora identifica cinco tipos de activos intangíveis cuja mensurabilidade já tem sido ensaiada por alguns organizações:

capital das relações externas: a criação de alianças estratégicas, relações de confiança com clientes, sócios, fornecedores, investidores, reguladores e grupos governamentais;

capital estrutural: a implementação de sistemas e processos que permitam ganhar competitividade, incluindo IT, tecnologias de comunicação, bases de dados e *software*, etc.

capital humano: o desenvolvimento das capacidades individuais, do conhecimento, das competências e da experiência que reside nas pessoas.

capital social: a contínua melhoria da qualidade e do valor das relações existentes com outras organizações através da pertença a grupos que desenvolvam actividades importantes para a comunidade.

capital ambiental: consciencialização da existência de recursos naturais limitados, dos custos da sua utilização por parte da organização e da forma de retribuição equitativa, contribuindo para a elevação dos níveis de qualidade da saúde e do ambiente.

Uma vez elencadas estas categorias de bens intangíveis, a questão fundamental prende-se com a melhor forma de dirigir as actividades da organização para a criação de valor no âmbito destes activos. Com esse objectivo, a organização deverá tentar aferir se a sua forma de estar no mercado lhe tem permitido investir nestes activos intangíveis e canalizar parte das suas energias no sentido de obter ganhos desse investimento – exactamente como aconteceria se de bens tangíveis ou activos financeiros se tratasse.

¹³³ Com base num estudo desenvolvido pelo FMAC (*Financial and Management Accounting Committee*) pertencente ao IFAC (*International Federation of Accountants*) o valor dos activos intangíveis tem crescido significativamente desde 1982. Os activos tangíveis representavam 62% do valor de mercado das empresas nesse ano, ao passo que em 1992 este desceu para 38%.

empresas, mas são incluídos no valor de mercado da empresa, pelo que a média do rácio entre valor de mercado e valor contabilístico teve um aumento notável nas últimas décadas¹³⁴.

O capital intelectual é o somatório de tudo o que existe na empresa e que lhe dá uma vantagem competitiva: o talento dos empregados, a eficácia dos sistemas de gestão e o carácter das relações com os clientes. É o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual, a experiência, em suma, um poder intelectual colectivo.

O capital intelectual é mais do que a tradicional apresentação de activos intangíveis: é a habilidade dos membros da empresa para perceberem, analisarem e reagirem às oportunidades e tendências, assim como a habilidade para reorganizar os recursos para conhecer os novos desafios que envolvam a formulação de novos modos de operar, para que a empresa continue a ter sucesso¹³⁵.

Assim, o capital intelectual aparece frequentemente dividido em três categorias:

¹³⁴ A título meramente exemplificativo, na *Microsoft* esse rácio é de 19 e na *Netscape* é de 176, o que significa que os activos intangíveis destas empresas ou estão incorrectamente valorizados ou são totalmente ignorados. Em Portugal, os activos tangíveis representavam 62% do valor das empresas em 1982, mas em 1992, esse número desceu para 38%. Em 1995, os activos intangíveis representavam 75% da empresa. O indicador do capital intelectual mais utilizado é precisamente o valor de mercado/valor contabilístico in Relatório publicado pelo IFAC - Financial and Management Accounting Committee.

¹³⁵ A *Skandia Assurance & Financial Services*, uma empresa sueca seguradora e de serviços financeiros, com 26 empresas dispersas por 20 países e cerca de 6000 trabalhadores, foi a primeira empresa do mundo a publicar em 1994 um suplemento de capital intelectual no anexo às suas demonstrações financeiras. O seu Presidente *Lars-Eric Peterson* afirmou recentemente que "Through measurement tools and continued work on developing and applying new work methods, competencies and value-creating processes, we are making invisible capital visible". Na realidade, esta empresa, no princípio dos anos 90, sofreu bastante com a crise que ocorreu no sector imobiliário sueco, uma vez que a maior parte dos seus investimentos se encontravam concentrados neste sector. A empresa afirmava ter excelentes activos nos seus colaboradores, clientes e processos, pelo que encarava o futuro com grande optimismo, mas a verdade é que os relatórios financeiros apenas demonstravam a queda dos investimentos imobiliários, prejudicando significativamente o valor da empresa. Foi com o objectivo de transmitirem ao mercado esta discrepância que começaram a tentar encontrar formas alternativas de contabilizar os seus activos, em especial, os intangíveis. A Skandia foi assim, impelida pela necessidade, pioneira no reconhecimento desta lacuna e ensaiou formas de medir, gerir e reportar o seu IC (intellectual capital), o que fez pela primeira vez no seu relatório anual de 1993. Aí definia IC como o somatório de capital humano (competência dos empregados, capacidades de relacionamento e valores) e capital estrutural (software, bases de dados, listas de clientes, manuais e marcas registadas). Assim, além de ficar registado o IC, ficava apenas aquele que tinha uma ligação directa com a forma como a empresa pretendia atingir os seus objectivos estratégicos. Em 1998, criou ainda um sistema de software designado por Dolphin Navigator especialmente concebido para congregar este tipo de informação, uma vez que o Microsoft Excel apresentava muitas deficiências relativamente ao que se pretendia. A implementação deste sistema foi efectuado de uma forma flexível, de forma a que as empresas do Grupo sediadas no estrangeiro pudessem encontrar formas mais adequadas de o utilizar respeitando as inerentes diferenças culturais. As vantagens encontradas com a sua aplicação foram não só a nível da informação constante dos relatórios financeiros, mas também da sua utilização para uma melhor gestão dos activos intangíveis, designadamente dos trabalhadores que através do processo de selecção relativamente ao que deveria ser contabilizado, sentiram uma maior sintonia com os objectivos estratégicos da empresa, o que teve um efeito positivo na produtividade.

- 1) **Capital humano** que inclui *know-how*, capacidades, competências e *expertise* dos recursos humanos da organização. É definido pela OCDE como o conhecimento que os indivíduos adquirem durante a vida e que usam para produzir produtos e ideias.
- 2) **Capital de Mercado** que inclui as ligações da empresa com o exterior, com os clientes externos e internos¹³⁶, a lealdade dos clientes¹³⁷, o *goodwill*, a quota de mercado, o nível de encomendas, a reputação, a qualidade dos fornecedores, a marca e os canais de distribuição.
- 3) **Capital estrutural** que inclui sistemas ou processos de gestão, redes de comunicação e informação, políticas, culturas, I&D, relações financeiras e outras capacidades organizacionais desenvolvidas. O capital estrutural pode ser dividido em duas partes:
 - (a) **Propriedade intelectual**: definida como direitos de propriedade como as patentes, marcas¹³⁸, *copyrights* e diversos direitos. Estes activos são os únicos do capital intelectual que são regularmente reconhecidos para propósitos contabilístico-financeiros.
 - (b) **Infra-estruturas**: composto por processos de gestão, cultura, sistemas de informação, relações financeiras, estratégia e conhecimentos de base.

O capital intelectual é também seguramente afectado pela cultura única da organização, dos processos distintos e das relações que a envolvem. Esta propensão para sugestões complexas numa rigorosa abordagem de gestão, mensuração e *report* do capital intelectual da empresa requer um número de medidas para avaliar o capital intelectual da empresa.

¹³⁶ Há autores que têm traduzido este conceito na expressão de “capital social” enfatizando a importância da teia de relações sociais e humanas onde se destaca a confiança, a rede de contactos e um sentido de comunidade que congrega pessoas em grupos e torna as organizações mais produtivas. Estes autores, dos quais destacamos, Don Cohen e Laurence Prusak (2001), deixam algumas pistas sobre a forma de reconhecer e desenvolver este recurso com vista a conseguir obter a realização dos trabalhadores e ganhos económicos para a organização.

¹³⁷ O facto do cliente ser valioso é evidente, mas o que poderá ser espantoso é até que ponto poderá ser valioso. A *Ford Motor Company* calcula que cada ponto percentual da subida de lealdade dos clientes – quantos proprietários de *Fords* voltam a comprar de novo a marca – vale US\$100 milhões por ano, em lucros in *Chowdhury*, Subir, “Gestão no Século XXI” in *Executive Digest*, Fevereiro 2000, p. 50.

¹³⁸ A título exemplificativo, o activo mais valioso da Coca-Cola é o seu nome estimado em mais de 50 biliões de dólares. O valor da marca reflecte o valor dos proveitos que a empresa consegue utilizando a marca. Com a detenção desta, consegue-se vender a um preço mais elevado ou em maior quantidade relativamente às condições praticadas pelos concorrentes. É claro que, na prática, é difícil estimar o montante de lucro extra directamente resultante da marca.

4.9.2. Métodos de mensuração do capital intelectual

As empresas devem mensurar o seu capital intelectual¹³⁹, pois o que não se consegue mensurar, não se consegue gerir – cada indivíduo e organização precisa de mensurar a sua performance ou efectiva operacionalidade, em todas as áreas do seu negócio, no sentido de a melhorar e atingir os seus objectivos. Este deve ser incluído, ainda que existam algumas dificuldades, sob pena de as demonstrações financeiras não reflectirem uma imagem financeira fidedigna das empresas. Gerir o capital intelectual depende de se encontrarem formas de o acompanhar e relacionar com os resultados financeiros, permitindo à gestão avaliá-lo e acompanhá-lo anualmente de forma a efectuar a ligação inevitável ao cumprimento dos objectivos globais da organização. A necessidade de efectuar comparações das existências de capital intelectual entre empresas, levou ao desenvolvimento de três tipos de indicadores:

(1) Valor de mercado/Valor contabilístico (market-to-book-value)

Este é o indicador mais utilizado e a sua vantagem principal consiste na sua simplicidade. O valor do capital intelectual da organização será representado pela diferença entre o valor contabilístico (book value) e o valor de mercado (market value). No entanto, parece ignorar os factores exógenos que influenciam o mercado, como a desregulamentação, as condições de fornecimento, o nervosismo do mercado, assim como outras variações que determinam a percepção dos investidores sobre o potencial da empresa, como as políticas industriais em mercados externos, influência dos media e da política, rumores, entre outros.

(2) Tobin's Q

Este método de cálculo da relação entre o valor de mercado e o valor contabilístico foi desenvolvido pelo galardoado Prémio Nobel, James Tobin, através da figura do tobin's q. Este rácio relaciona a diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor de substituição dos activos reconhecidos. Este método não foi concebido como uma medida de capital intelectual

¹³⁹ Os modelos contabilísticos tradicionais foram desenhados com o objectivo de prestarem informação à gestão e aos accionistas sobre o valor dos *stocks* e fluxos financeiros. A maior parte destes é quantificável e submetida a uma série de regras e princípios contabilísticos (em Portugal o POC – Plano Oficial de Contabilidade, nos Estados Unidos da América, o GAAP – General Actives Accounting Principles). Ao contrário, o capital intelectual é um conceito algo novo e enigmático prioritariamente relacionado com bens intangíveis e altamente mutáveis da organização. A sua correcta e adequada contabilização implicará, por certo, a invenção de novos conceitos e princípios de contabilidade financeira.

mas adapta-se bem. O q é o ratio do valor de mercado da empresa (preço das acções multiplicado pelo número de acções) em relação ao “replacement cost” dos seus activos. Se o *replacement cost* dos activos de uma empresa é inferior ao seu valor de mercado é porque a empresa está a conseguir rendas de monopólio ou retornos acima do normal para os seus investimentos. Este rácio no longo prazo tende para 1, porque se fossem adquiridos separadamente os activos da empresa, o valor da empresa não seria maior do que o somatório desses activos.

(3) Cálculo do valor dos intangíveis

Uma terceira medida chama-se “Calculated intangible value” (CIV), e visa calcular o justo valor dos intangíveis da empresa. O CIV foi desenvolvido com o objectivo de calcular o retorno excedentário dos activos tangíveis da empresa e utiliza esse valor como base para determinar a proporção de retorno atribuível aos activos intangíveis. Este método foi desenvolvido pela NCI, dirigida por *Thomas Parkinson*. Mas no caso do ROA de uma empresa estar abaixo da média do sector já não funciona. Enquanto o CIV oferece o potencial da comparação da empresa intra-sector com base no resultado financeiro auditado, dois problemas ficam por resolver. Primeiro, o CIV utiliza o ROA médio da indústria como base para a determinação do excesso de retorno. Os valores médios sofrem de problemas externos e podem afectar muito ou pouco o ROA. Segundo, utiliza o custo do capital da empresa.

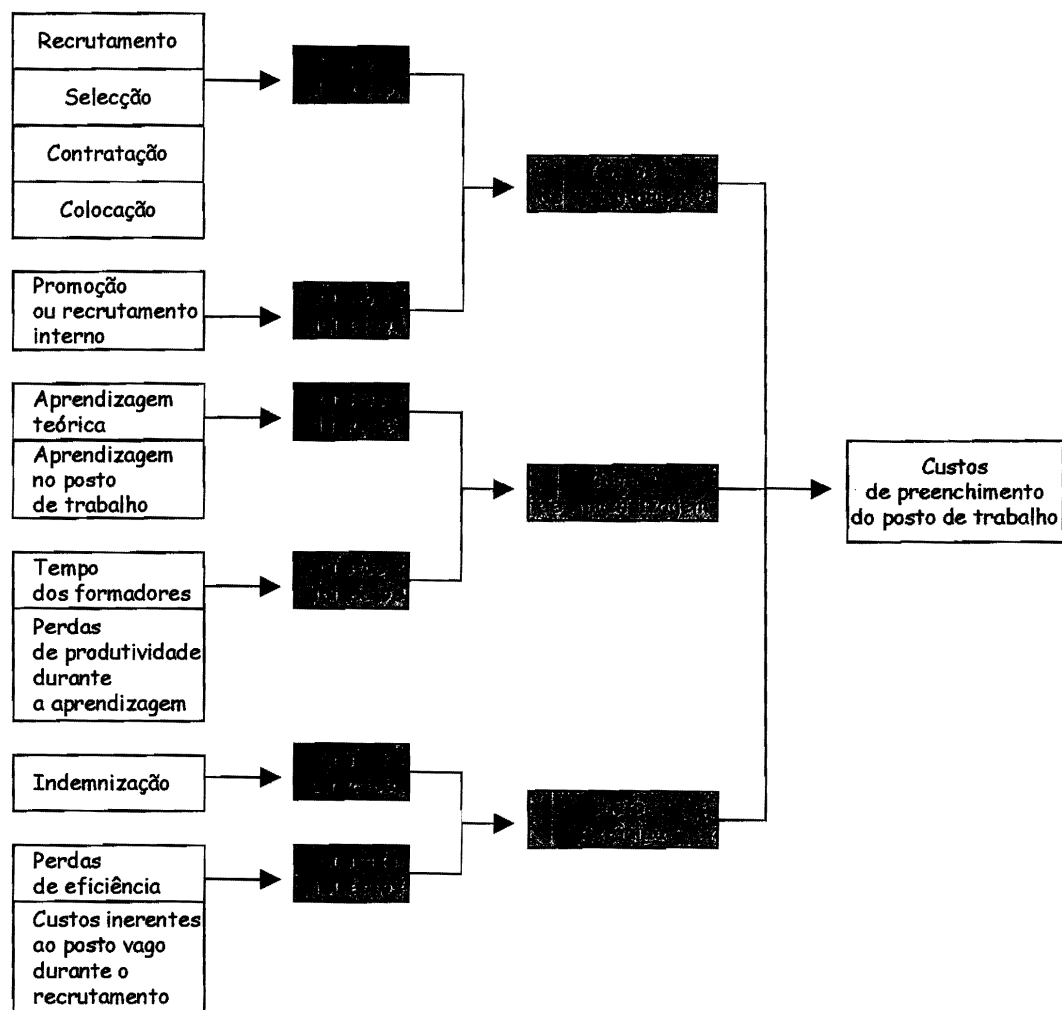
4.9.2.1. Breve apresentação de outras metodologias propostas

Na fase actual da contabilidade de gestão, uma das preocupações principais tem sido o uso eficiente e eficaz dos recursos. A utilização dos conceitos associados ao capital intelectual visa também melhorar o uso dos recursos, designadamente através da avaliação dos recursos humanos que são um dos componentes do capital intelectual, podendo usar-se o custo que teríamos para substituir um determinado trabalhador¹⁴⁰. Nesta acepção, os conceitos do capital intelectual seriam analisados segundo os métodos tradicionais da contabilidade de gestão sendo

¹⁴⁰ Apesar de alguns autores, como Margaret Blair e Thomas Kochan no seu livro “The New Relationship: Human Capital in the American Corporation” identificarem um curioso paradoxo – se é certo que as empresas actualmente criam maior valor através de activos intangíveis que vão desde as patentes e marcas até ao capital humano e organizacional também é verdade que se tem verificado uma tendência crescente no sentido da maior mobilidade dos recursos humanos e da sua menor lealdade à organização. Esta constatação demonstraria uma certa inconsistência entre o investimento efectuado pelas empresas e o seu output.

divididos em custos directos e indirectos, segundo o esquema da autoria de Flamholtz (1985) que se apresenta no Quadro 49:

Quadro 49
Custos directos e indirectos



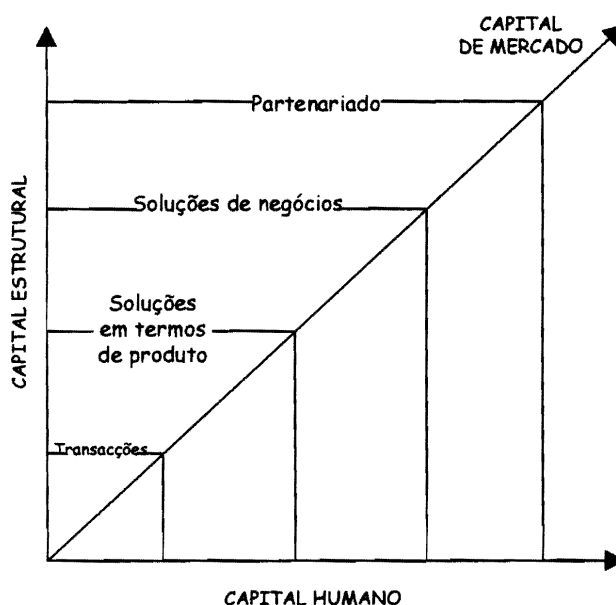
FONTE: Revista dos Revisores Oficiais de Contas, 2001

No limite, o uso desta técnica aplicada a todos os postos de trabalho da organização permitiria determinar uma parte do valor da componente humana do capital intelectual e servir de referência à produtividade do trabalho¹⁴¹. Numa óptica diferente, parte-se do pressuposto de que

¹⁴¹ A este propósito, Timothy Bresnahan, Erik Brynjolfsson e Lorin Hitt no resultado de um estudo efectuado nos E.U.A. concluíram que as empresas que apostam no investimento em tecnologia de informação e capital humano ou desenho organizacional e capital humano são mais produtivas do que as que optam por outras áreas de investimento in "The New Relationship: Human Capital in the American Corporation" Margaret Blair e Thomas A. Kochan.

o valor gerado para o cliente e o valor que este assume para a organização se traduzem em dividendos para o accionista. Podem assim relacionar-se os elementos do capital intelectual com a construção da relação com os clientes, segundo o que consta do diagrama de *Hubert Saint-Onge* (1988) que se apresenta na Figura 23, em que se pretende demonstrar que quanto mais longe se for na relação com os clientes, maiores e mais duradouros serão os resultados obtidos.

Figura 23
Relação com os clientes



Fonte: Revista Revisores Oficiais de Contas, 2001

Em conclusão, a teoria do capital intelectual é orientada para a criação de valor nas organizações. Daí que seja considerada um excelente instrumento de identificação de novas oportunidades para a geração de valor dentro da organização, como forma de encontrar respostas criativas para os desafios gerados externamente e ainda pela celeridade com que a organização consegue capitalizar oportunidades possíveis ou emergentes de negócio. É reconhecido que o capital humano de uma empresa desempenha um importante papel na criação de vantagens competitivas e é natural que os gestores e os accionistas queiram ver esses valores reportados.

4.9.3. O caso específico da mensuração do capital humano

Os recursos humanos possuem valor porque são capazes de gerar benefícios futuros. O valor dos recursos humanos pode ser definido como o valor actual do conjunto de benefícios futuros que se espera que estes forneçam durante o período em que estiverem na organização. Diferente dos outros recursos, os humanos não são pertença da organização, e são relativamente livres para fornecer ou não os seus serviços e uma vez que os trabalhadores não podem ser vendidos, usa-se apenas o valor do pessoal e não o seu valor de troca (como, curiosamente acontece com alguns desportistas de relevo, nomeadamente os futebolistas).

O valor realizado esperado do indivíduo é determinado pelo valor de serviços que são efectuados na organização durante o tempo em que este se mantém no seio da mesma. A capacidade individual representa o potencial para fornecer serviços a uma organização e podem ser divididos em três categorias: técnica, administrativa e humana. O papel da organização é precisamente o de determinar o comportamento esperado pela ocupação de um posto de trabalho, por uma determinada pessoa. A probabilidade da manutenção do posto de trabalho na organização depende do grau de satisfação para o qual é determinante o nível de interacção entre a organização e o indivíduo.

Neste contexto, o WIA (Work Institute in America), uma organização norte-americana, tem vindo a desenvolver uma perspectiva teórica para determinar o valor do pessoal para as organizações, bem como a concepção de métodos válidos e reais para calcular o valor das pessoas nas organizações e para apresentar um processo que implemente esse sistema. Pretende-se, através deste meio, obter informação sobre o valor existente na organização para que a gestão possa tomar decisões sobre a contratação, afectação, desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos no sentido de atingir os seus objectivos. No entanto, tem-se colocado, desde sempre, uma grande dificuldade na mensuração do capital humano, que é precisamente a de aferir qual a relação entre a educação e os proveitos esperados. Outra dificuldade tem sido a de conseguir valorizar as habilidades, capacidades, o conhecimento e outras posses dos trabalhadores e descortinar se são adquiridas pela experiência, se são inatas ou se são obtidas através da educação ou da formação profissional.

Existem fundamentalmente três métodos para mensurar o capital humano:

- (1) o custo da aquisição de conhecimento, ou seja, o custo de estudo e treino;
- (2) testar as pessoas sobre a sua competência;
- (3) efectuar estimativas de produtividade como por exemplo o nível de proveitos por pessoa, segurança no trabalho, entre outros.

O primeiro método depende da natureza do estudo e dos certificados académicos e o valor é calculado pelo valor gasto. Mas é evidente que, o número de certificados e diplomas não dão nenhuma competência, só por si. O segundo método é subjectivo e bastante incerto. Por fim, o terceiro resulta do facto do investimento em capital humano depender da competência e estar de alguma forma reflectido no mercado de trabalho. Isto significa que sem medidas directas de mensurar o conhecimento, o valor de mercado reflecte o conhecimento. De facto, este método não tem atenção à mensuração da produtividade específica ou capacidade, assume que o valor de laboratório é igual às diferentes capacidades. Dando o valor monetário ao *output* de um processo produtivo não revela os atributos particulares do *input*.

4.9.3.1. Outros indicadores apresentados para a medição dos recursos humanos

i) Segundo proposta de Brown (1999), a métrica utilizada pela maior parte das organizações para aferir ou avaliar os seus recursos humanos acaba por transmitir muito pouco acerca do seu valor e performance. Uma forma simples de calcular o valor ou a força de uma equipa é criar um index de capital humano composto por quatro variáveis (Brown, 1999):

- (1) Número de anos no sector/ramo;
- (2) Nível/Categoria na organização;
- (3) Rating de performance;
- (4) Número e variedade de posições/cargos exercidos.

Cada uma destas variáveis poderá ter um ponderador em função da sua importância para aquela empresa em particular.

ii) Realização de processos de *human due diligence* no âmbito de operações de fusão e aquisição (ROC – Return on change)

A realização de um *due diligence* financeiro há muito que se tornou pré-requisito de qualquer tomada de decisão referente a uma fusão e aquisição (*M&A*: merger and acquisition). Acontece porém que, a maior parte das *M&A* são consideradas um fracasso financeiro no longo prazo. O problema parece radicar no facto da base de suporte das empresas não ser constituída por números mas sim por pessoas – é que, são estas, que indubitavelmente determinam o êxito de uma operação desta natureza (Conner, 1999). Na realidade, estas operações geram um ambiente de insegurança e incerteza para as pessoas envolvidas nas organizações, o que, regra geral, resulta em baixa de produtividade, convocação de greves, subida do absentismo e do número de acidentes de trabalho, em contraposição total com o pretendido – a criação de economias de escala e o aumento da rendibilidade. Por estas razões e como forma de acautelar estes problemas começa cada vez mais a ser considerada imprescindível a realização de um *human due diligence* de molde a responder à questão fulcral - será que a organização tem ou poderá atingir a capacidade humana necessária para executar uma fusão ou aquisição com êxito ?

Quando bem conduzido, um processo de *human due diligence* deverá conseguir identificar os pontos fortes e fracos (activos e riscos) de cada organização relativamente à capacidade humana exigível para a realização e implementação da operação com sucesso. Quando conduzida em conjunto com o *due diligence financeiro* antes da operação de *M&A*, o *human due diligence* ajudará a contabilizar os custos e os riscos e a informação resultante poderá ainda ser extremamente útil para a determinação do modelo organizacional mais adequado para a empresa resultante da fusão. Por outro lado, poderá criar uma base sólida para a implementação das mudanças que necessariamente decorrem de qualquer operação deste teor. É verdade que, a maioria das operações de *M&A* não conseguem atingir os resultados a que se propuseram e que prometeram aos seus investidores e ao mercado. No entanto, nem sempre este inêxito se prende com uma estratégia inadequada – muitas vezes radica apenas e tão só no facto de não ser devidamente contabilizado o ROC (Return on change).

O ROC é determinado pela divisão do último produto obtido já em resultado da fusão pelos custos ocorridos com a execução da mesma (os custos resultantes da determinação das modificações necessárias em resultado da operação, os custos associados à dinâmica das relações humanas e da forma como estas reagirão à mudança, a inevitável baixa de produtividade e

qualidade e ainda o custo da aquisição de qualquer nova infra-estrutura). Na maior parte dos casos, o ROC tem sido subestimado, o que acarreta expectativas demasiado altas a todos os intervenientes e necessariamente vem a apelidar a maior parte das operações de fracassos financeiros – o processo de *human due diligence* tem-se por absolutamente imprescindível para a recolha da informação necessária para o correcto cálculo do ROC através da realização de uma avaliação adequada e rigorosa, prévia e posterior à realização da operação de *M&A*.

4.10. Considerações finais

4.10.1. O investimento em capital humano e a contrapartida nas organizações - a existência de vantagens competitivas sustentadas.

É notório que a crescente confiança da indústria no conhecimento sofisticado engrandece o valor da educação, da escolaridade técnica, da formação no emprego e de outros capitais humanos. O **crescimento económico** depende fortemente das sinergias entre o novo conhecimento e o capital humano, o que explica o facto de grandes aumentos na educação¹⁴² e na formação profissional terem acompanhado os grandes avanços do conhecimento tecnológico em todos os países que alcançaram um crescimento económico significativo.

Segundo *Becker*, os notáveis percursos económicos do Japão, Taiwan e de outras economias asiáticas ao longo dos últimos vinte anos ilustram bem a importância do capital humano para o crescimento. Sem recursos naturais (*vg.* a energia é quase integralmente importada) e enfrentando a discriminação das suas exportações por parte do Ocidente, os chamados “tigres asiáticos”¹⁴³

¹⁴² Estudos efectuados recentemente nos EUA demonstram que o investimento em educação é compensador para os indivíduos no que se refere aos rendimentos que virão a auferir durante o seu período de vida e quanto mais anos de estudo e mais elevado o grau, mais forte esta correlação se manifesta. O nível de rendimentos a auferir demonstra que o retorno do investimento é positivo, bem como a medida de valorização económica do indivíduo na sociedade. Este autor (Burman, 2000) investigou o retorno do capital humano nos militares e concluiu que, também neste sector da sociedade, aqueles que têm estudos superiores têm mais hipóteses de vir a ser promovidos e entre estes, têm melhores resultados aqueles que recebem formação por sua própria iniciativa do que aqueles que são enviados pelos seus serviços.

¹⁴³ As situações recentemente verificadas nos Tigres Asiáticos que, em virtude de elevadas taxas de crescimento, atingiram níveis de produto surpreendentes justificam o interesse que suscitaram desde sempre as teorias sobre o **crescimento económico** em autores clássicos tão ilustres como *Adam Smith*, *Thomas Malthus*, *David Ricardo* ou *Karl Marx* e ainda, mais recentemente, prémios Nobel como *Robert E. Lucas* e *Robert Solow*. Com efeito, este último foi laureado com o Prémio Nobel em 1987 precisamente pelo seu trabalho na área do crescimento económico. Em 1956, Robert Solow publicou a obra “A Contribution to the Theory of Economic Growth” que constitui a génese da

cresceram rapidamente, apoiados numa força de trabalho bem preparada, culta, trabalhadora e conscienciosa que faz um excelente uso das tecnologias modernas.

Na verdade, as características do mercado actual são extremamente importantes para uma análise cabal da envolvente – é que desde a ocorrência do *Kennedy Round* nos anos sessenta que se iniciou um caminho no sentido da liberalização dos bens e serviços. Na Europa comunitária, a livre circulação de mercadorias, pessoas, serviços e capitais é hoje uma realidade incontornável relativamente aos quinze Estados membros e ainda quanto aos futuros entrantes que se avizinham. Ora, com a liberalização dos mercados, as empresas não conseguem obter mais valias significativas por colocarem os produtos além barreiras. Os custos de transporte decaíram e a informação sobre as oportunidades de mercado é actualmente rapidamente difundida. O mercado financeiro desenvolveu inúmeros instrumentos para diminuir o risco inerente às transacções efectuadas (em especial, quanto aos riscos cambiais e às alterações das taxas de juro) e verificaram-se desenvolvimentos exponenciais na área informática e tecnológica. Todas estas transformações tornaram a concorrência manifestamente mais difícil e intensa.

teoria do crescimento exógeno. Uma vez que o produto de uma economia é obtido à custa da utilização dos respectivos factores de produção, este pode ser representado através de uma função de produção agregada do tipo: $Y(t)=F[K(t), L(t), t]$. Esta função representa o produto (Y) que uma economia pode obter num determinado momento (t), através da utilização do factor capital (K), entendido como o capital físico ao dispor da economia, ou seja, as máquinas, fábricas, etc. e do factor trabalho (L), sendo dados os seus conhecimentos tecnológicos. No longo prazo, o crescimento do produto depende apenas do crescimento da força de trabalho e da taxa de evolução do progresso tecnológico, tidos como exógenos à economia, ou seja, no longo prazo, o crescimento não depende do comportamento dos seus agentes económicos (através, por exemplo, da escolha de uma taxa de poupança). Nomeadamente, o crescimento do produto *per capita*, talvez o indicador mais seguro do nível de vida dos indivíduos, depende apenas da taxa de evolução do progresso técnico, cujo comportamento não é explicado pelo modelo e daí a designação de teoria do crescimento exógeno. Apesar de irrealista esta hipótese dominou a teoria do crescimento até ao início da década de 80, estando na origem das reacções que levaram ao aparecimento daquelas que são hoje conhecidas como as novas teorias do crescimento ou teorias do crescimento endógeno que consideram que o crescimento é um fenómeno económico, isto é, depende das decisões dos agentes económicos – apesar das explicações endógenas do crescimento variarem consoante o modelo. Alguns destes modelos são apelidados de neoschumpeterianos, pois as suas ideias estão próximas das de *Joseph Schumpeter* (1942), autor que defendia que a inovação constitui o motor do crescimento económico. As empresas têm um incentivo para inovar; pois isso permite-lhes ultrapassar a concorrência fixando um preço superior ao seu custo marginal. Contudo, essa situação é apenas provisória, rapidamente o inovador será imitado. A busca de inovações é então o motor do crescimento, considerando *Schumpeter* cinco formas diferentes de inovação: novos bens, novos métodos de produção, novos mercados, novas fontes de matérias-primas e novas formas de organização da produção. Na obra “*A Contribution to the Empirics of Economic Growth*”, que constitui uma clara referência ao trabalho original de Solow, Gregory Mankiw, David Romer e David N. Weil sugerem que a especificação da função da produção agregada sugerida por Solow não é a mais correcta, pois esquece um factor de produção fundamental, o capital humano, ou seja, o conjunto de aptidões, conhecimentos e qualificações dos indivíduos. A função de produção por eles sugerida é então do tipo $Y(t)=F[K(t), H(t), L(t), t]$, onde H representa o capital humano.

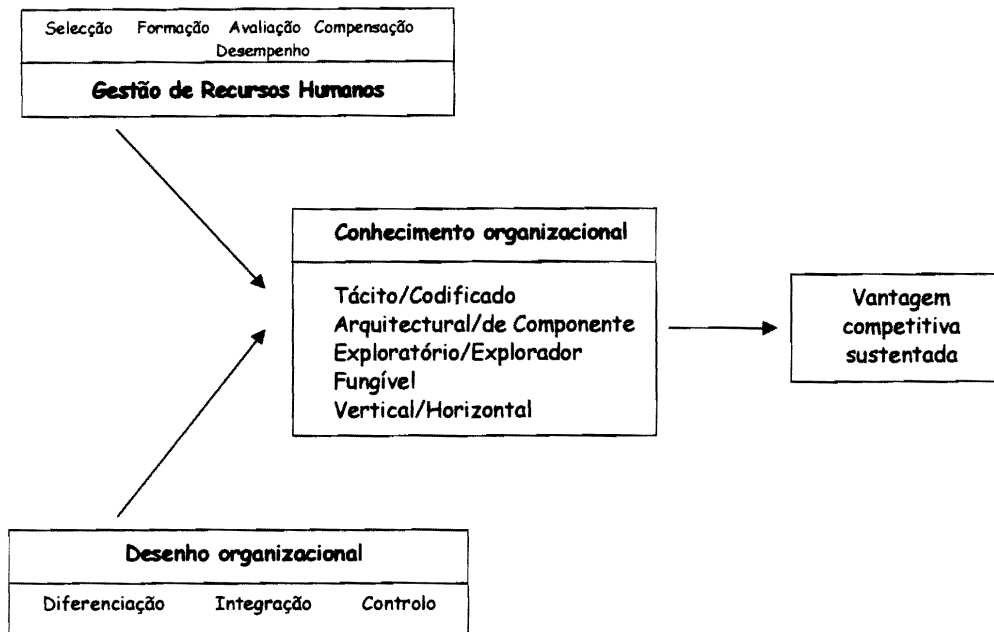
Transpondo estas considerações para o plano das organizações, não podemos olvidar que os estudos mais remotos sobre gestão estratégica se baseavam na premissa de que a vantagem competitiva era uma função da envolvente externa, ou seja, das características do mercado, determinado por uma concentração industrial e pela existência de um elevado potencial de crescimento. No entanto, alguns estudos empíricos não confirmavam este entendimento e começou a questionar-se a possibilidade da *performance* da empresa condicionar a existência de uma vantagem competitiva sustentada – por contraposição a uma vantagem competitiva meramente temporária como acontece normalmente quando esta é apenas resultado do contexto onde a organização se encontra inserida.

Porém, esta perspectiva levantava um problema que se prendia com o facto dos activos da organização também poderem sofrer variações de preços em sentido descendente ou ascendente, tornando-se difícil para a empresa sustentar a sua vantagem competitiva. Por este motivo, a maior parte das teorias actuais concentram-se na identificação das características dos recursos que permitem manter sustentada a vantagem competitiva. Com este objectivo, estas teorias deixaram de modelizar a organização como uma colecção de activos tangíveis como tradicionalmente com a terra, o capital e o trabalho e passaram a considerá-la como um conjunto de competências específicas que não são facilmente imitáveis pelos concorrentes e são fonte de vantagens competitivas (Prahalad & Hamel, 1990).

Neste contexto, o conhecimento organizacional é considerado um activo estratégico que permite que a organização sobreviva num ambiente turbulento e instável. O conhecimento tem diferentes dimensões e características e a organização deve saber rentabilizar da forma mais eficaz os seus stocks de conhecimento, através das políticas de recursos humanos e do desenho organizacional implementado.

Neste contexto, *Narasimha*, professor no College of Business na St. Cloud State University (EUA) formulou um quadro que se ilustra em baixo, em que pretende demonstrar a estrutura e o conteúdo do conhecimento organizacional.

Figura 24
Conhecimento organizacional
(sua dimensão, antecedentes e consequências)



Fonte: Narasimha, 2000 (adaptado)

Em termos simplistas, presume-se que uma empresa deverá investir nos seus stocks de conhecimento porquanto assim conseguirá uma melhor performance e, consequentemente, melhores resultados. Mas o conhecimento é um conceito multidimensional que deverá ser precisado – *Narasimha* descreve cinco dimensões que considera como mais relevantes.

Assim:

(1) Conhecimento tácito e codificado da informação

A sua apreensão e percepção por outras organizações é extremamente difícil, tornando-se fonte de uma vantagem competitiva sustentada na medida em que não é facilmente replicável ou transferível. O grande desafio para a política de recursos humanos e determinação do desenho

organizacional é tentar gerir este activo de molde a que o sistema implementado permita que a transferência de informação seja fácil dentro da empresa e difícil para fora da mesma.

(2) Conhecimento arquitectural e de componente

A informação relativa a uma ou mais componentes com todas as suas especificidades não é suficiente para sustentar uma vantagem competitiva no seio de um mercado caracterizado por contínuas e céleres mutações. De facto, neste ambiente torna-se fundamental existir uma combinação deste com um conhecimento arquitectural que se prende com a integração e interligação das várias componentes num todo consistente e coerente. Por outro lado, existe muita tecnologia que é observável a partir do momento em que é vendida – tecnologia ligada ao produto e não ao processo – mas esta última pode ser mais facilmente protegida para não ser imitável pelos concorrentes (Teece, 1998).

(3) Conhecimento exploratório (preliminar) e explorador

O conhecimento exploratório é essencial para a descoberta de novos produtos e procedimentos (sendo que a aprendizagem também se faz através dos erros e dos insucessos – daí que normalmente as empresas tentem manter secretas as suas fórmulas de sucesso e insucesso [Teece, 1998]), o que permite reduzir a variabilidade dos resultados da empresa, na medida em que a possibilidade desta se tornar obsoleta, ou last to market em face dos seus concorrentes, diminui significativamente. Por outro lado, o conhecimento explorador enfatiza as rotinas apreendidas pela organização que permitem elevar os índices de produtividade e rendibilidade das funções da mesma e assim ganhar competitividade¹⁴⁴ em relação às suas concorrentes e manter sustentada a sua vantagem competitiva.

(4) Conhecimento fungível (sua utilização para aplicações diversas na organização)

O conhecimento é fungível, ou seja, não é específico da inovação que criou e por conseguinte, pode ser adaptado e utilizado para outros produtos ou processos. Esta propriedade permite que a

¹⁴⁴ A competitividade pode avaliar-se quer ao nível das empresas quer ao nível da economia como um todo. Uma **economia competitiva** caracteriza-se pelo seu nível elevado de eficácia e simultaneamente pela capacidade de criar emprego e melhorar, de forma sustentada, o nível de vida médio da população. A competitividade é, por essa razão, definida como a capacidade de produzir bens e serviços que satisfazem as necessidades dos mercados internacionais, enquanto que, ao mesmo tempo, mantém níveis elevados e sustentáveis de rendimento ou, em termos mais gerais, a capacidade que as empresas, as indústrias, as regiões, as nações e as regiões supranacionais têm de gerar, quando expostas a concorrência internacional, níveis de rendimento e de emprego relativamente elevados (OCDE, 1996).

empresa actue de forma proctiva e reactiva, uma vez que o potencial para aplicações múltiplas pode ser explorado para formulação e implementação de uma estratégia de diversificação (Teece, 1998) ou de defesa relativamente às ofensivas dos concorrentes. Esta capacidade da organização confere uma vantagem competitiva sustentada porque permite criar economias de escala no âmbito da implementação de estratégias de diversificação e ainda uma maior e mais célere capacidade de adaptação às alterações ou turbulências da envolvente externa.

(5) Conhecimento Organizacional: vertical ou horizontal.

O conhecimento organizacional pode traduzir-se na capacidade de resolver problemas muito específicos e complexos respeitantes a uma área do conhecimento – essa especialização implica um conhecimento vertical e profundo sobre uma determinada matéria -, permitindo melhor compreender, organizar e explorar o stock de conhecimentos existente na empresa. Por outro lado, é por vezes fundamental um tipo de conhecimento mais alargado ou horizontal que abranja várias áreas e permita uma perspectiva mais integrada dos vários elementos que compõem a cadeia de conhecimentos dentro de uma organização. Este nível de conhecimento é composto por um conjunto de competências extremamente importantes para assegurar a continuidade de uma performance superior e melhor rentabilizar o produto de conhecimentos mais específicos, mormente do ponto de vista tecnológico. Seguramente que, para assegurar uma vantagem competitiva sustentada, será necessária uma combinação destes dois tipos de conhecimento.

É assim, actualmente, inegável a importância dos recursos humanos como parte integral da estratégia organizacional e não apenas como actividade funcional na prossecução dos objectivos desta. Acresce que, a perspectiva de que todos os trabalhadores contribuem para o stock existente de conhecimentos e informação enaltece a importância do **investimento no factor humano** como forma de potenciar o crescimento sustentado das vantagens competitivas da organização.

Neste contexto, alguns estudos (Pfeffer, 1994) vieram indiciar que as organizações têm sido lentas na implementação de práticas de recursos humanos que preservem e incentivem as capacidades dos seus colaboradores – a título meramente ilustrativo, *Narasimha* apresenta algumas sugestões:

Tradicionalmente, na **fase de selecção**, surge enfatizado o perfil do candidato com capacidades específicas para ir ao encontro do *job description* pretendido – dever-se-ia eventualmente dar maior

importância ao *mix* de capacidades específicas e genéricas (verticais e horizontais), apostando na criação de um ambiente de trabalho diversificado que melhor se coadunaria com a heterogeneidade que caracteriza a própria sociedade onde a organização se encontra inserida. Nesta óptica, tem-se verificado actualmente uma tendência para a utilização de testes de personalidade (*vg.* Myers-Briggs Type indicator) nas fases de selecção e formação.

A **formação** é deveras importante para complementar as capacidades dos trabalhadores, *maxime* das suas capacidades de tipo horizontal. Acresce que, o objectivo de fomentar conhecimentos fungíveis deve alertar a organização para a necessidade de assegurar uma variedade de cursos e formadores de molde a potenciar a diversidade e heterogeneidade e, em consequência, permitir a utilização ou aplicação diferente do mesmo produto ou processo. Por fim, a constatação de que as organizações tendencialmente valorizam mais o conhecimento exploratório do que o explorador pode ser corrigida ou alterada através de formação que venha a rectificar esta situação.

A **avaliação de desempenho**¹⁴⁵ pode premiar o desenvolvimento ou a utilização de conhecimentos fungíveis e pode ainda inverter a tradicional tónica colocada nos conhecimentos de cariz exploratório de forma a serem também valorizadas as capacidades exploradoras, devendo, para tanto, ser apreciados não só os resultados, mas também o *modus operandi* utilizado para os atingir.

O **desenho organizacional** é também um ponto sobre o qual não se pode descurar. De facto, o objectivo de partilhar e transferir informação internamente de forma a que não seja no entanto facilmente percebida por qualquer entidade externa à empresa, permite desde logo afastar os modelos típicos organizacionais commumente designados por “top-down”. O “middle-up-

¹⁴⁵ **Carlos Alves Marques** (Da Avaliação de Desempenho à Avaliação de Desenvolvimento) defende, nesta sede, uma mudança – da clássica avaliação de desempenho para uma avaliação de desenvolvimento, enfatizando a vertente do *performance appraisal* e do investimento nas pessoas como forma de potenciar “o desenvolvimento das capacidades e do desempenho dos indivíduos, no aperfeiçoamento pessoal e profissional e na determinação das necessidades para a evolução na carreira.”

De facto, este autor, ensina que as teorias Gerais do “Management” e da Psicologia Organizacional” têm subjacente o conceito do “Homem que se realiza”, do “Homem Complexo” e do “Homem Psicológico”, na esteira de que “o desenvolvimento da organização passa pelo desenvolvimento dos seus empregados e o desenvolvimento destes pelo da organização”. Por estas razões, esta perspectiva imprime um conjunto de pilares onde actualmente se encontra assente a Gestão de Pessoal, a saber: (i) a compatibilização dos imperativos económicos das organizações com a satisfação das necessidades dos seus membros; (ii) a essencialidade do factor humano no desenvolvimento e produtividade da organização e; (iii) a ligação inevitável entre a motivação e a eficácia dos trabalhadores e as respostas que a organização encontra para as suas necessidades (a nível material e psicológico).

down” de Nonaka (1994) ou o “N-form” de Hedlund (1994) respondem de forma mais adequada a estes propósitos.

Assim, o funcionamento através de equipas lideradas por trabalhadores do “middle-management” composta por membros com capacidades e experiências muito diversas, contribui para a partilha de informação, através de uma codificação própria baseada no conjunto de referências e percepções, bem como da própria linguagem partilhada internamente e dificilmente perceptível externamente. A utilização destes códigos semânticos e linguísticos pressupõe certamente a existência de postos de trabalho duráveis no tempo porquanto se tratam de práticas reiteradas que demoram algum tempo a sedimentar e consolidar.

Sobre esta matéria, convirá fazer referência a um estudo de *Jeffrey Pfeffer*, um sociólogo e professor na *Stanford Graduate School of Business* que elencou dezasseis características que encontrou de forma mais ou menos nítida em todas as empresas que conseguiram atingir uma vantagem competitiva através da forma de organização dos seus recursos humanos.

Os elementos que este autor destaca são os seguintes: segurança no emprego; selecção no recrutamento; salários elevados; remuneração baseada em política de incentivos; trabalhadores com participações na empresa; partilha de informação; participação e delegação; redefinição de funções e trabalho em equipa; desenvolvimento e formação profissional; trabalho e formação interdepartamental; igualitarismo; compressão salarial; promoção interna; existência de perspectivas de longo-prazo; avaliação de desempenho e vigência de uma filosofia pragmática.

Na realidade, nenhum dos conceitos referidos é novo, nem tão pouco desconhecido da maior parte das empresas incluídas na amostragem utilizada no seu estudo (*vg.* Lincoln Electric, Nordstrom, Levi Strauss, Nummi). No entanto, e a título meramente exemplificativo, o mencionado estudo alertou para o facto de que em 1990, apenas cerca de 60% das empresas norte-americanas visadas tinham implementado a partilha de informação entre os seus recursos humanos.

De facto, é hoje incontornável a efectividade das práticas baseadas nestes elementos críticos. Paradoxalmente as empresas têm sido bastante lentas na sua implementação. As razões são obviamente várias, mas as barreiras mais determinantes na dificuldade da criação de uma relação mais positiva com os recursos humanos prendem-se com reservas de cariz ideológico, de natureza jurídico-laboral e naturalmente com preocupações do foro orçamental.

É claro que, não existe um modelo que integre todos estes factores críticos e que permita, através da sua aplicação, que uma organização venha a atingir vantagens competitivas fundadas na gestão dos seus recursos humanos. A utilização destas boas práticas sistematizadas na listagem de elementos considerados fulcrais para o desenvolvimento e a produtividade dos recursos humanos deve ser necessariamente casuística e aplicada com bom senso. Neste contexto, a implementação de políticas de gestão da qualidade poderá ser importante na medida em que facultam um conjunto de práticas sistematizadas e o ímpeto social e político¹⁴⁶ adequado para desencadear as alterações necessárias - arredadas de ideologias e teorizações preconcebidas e concentradas na prática e no que realmente funciona em face de uma natureza tão complexa e intrincada como a humana.

De seguida, deixaremos testemunho de alguns estudos efectuados nos Estados Unidos da América, que tinham por objectivo, precisamente, relacionar a implementação de boas práticas ao nível da gestão de recursos humanos com a performance e rendibilidade das empresas.

O primeiro estudo que vamos apresentar foi efectuado recentemente nos Estados Unidos da América (pela Watson Wyatt Worldwide que é uma firma de consultoria na área dos recursos humanos com sede em Reigate, Reino Unido e Bethesda, Maryland) com base num inquérito distribuído a 405 empresas (todas com o seu capital aberto ao investimento público) e teve por objectivo proceder à **avaliação das políticas de recursos humanos** no seio destas empresas, com base na existência de 30 práticas. Estas foram, por seu turno, agrupadas em cinco dimensões, entre elas, a selecção e o recrutamento (que demonstrou um incremento de 10% no valor de mercado da empresa), a política salarial e de compensações (9,2%), a comunicação¹⁴⁷

¹⁴⁶ Um comportamento **político** abarca um conjunto de actividades que estão para além do papel atribuído a um indivíduo ou grupo na organização formal e que influenciam, ou procuram influenciar, a distribuição de proveitos e de perdas na organização de modo a adquirir, manter ou a reforçar alguma forma de vantagem (Pfeffer e Salancik, 1974; Mayes e Allen, 1977; Farrel e Petersen, 1982:405 citados por C. Cabral-Cardoso, 1997) As decisões que envolvem níveis de risco e de incerteza apreciáveis apresentam maior probabilidade de produzir alterações no equilíbrio de poder existente, sendo normalmente acompanhadas por um aumento de actividade política. A actividade política não aparece assim como o resultado de nenhuma perversidade de alguns indivíduos ou grupos, mas como uma característica natural dos processos de decisão em condições de incerteza (Tusman, 1977 citado por Cabral-Cardoso, 1997).

¹⁴⁷ A este propósito e a título de curiosidade, foi recentemente desenvolvido por Mel Silberman e Freda Hansburg, um modelo que tem por desiderato contribuir para a melhoria da comunicação entre as pessoas que se relacionam numa base profissional. Com este objectivo, apresentam oito componentes de interacção pessoal: 1. compreender as pessoas, 2. exprimir-se de uma forma clara, 3. comunicar as suas necessidades de forma assertiva, 4. trocar experiências, 5. influenciar os outros, 6. resolver conflitos, 7. ser membro de uma equipa, 8. ser flexível.

(4%), a polivalência (8%) e a prudência na utilização de recursos (10% de declínio no valor de mercado da empresa).

Os resultados obtidos nesta área e acima sumariamente descritos foram depois comparados com o valor destas empresas no mercado, nomeadamente na perspectiva do retorno para o accionista nos últimos três anos. As empresas com valores mais elevados eram precisamente aquelas com pontuações mais altas na parte referente aos recursos humanos. Em termos gerais, os investigadores concluíram que, uma empresa bem gerida do ponto de vista dos seus recursos humanos pode aumentar o seu valor de mercado em cerca de 30%. Os empregadores que recrutam trabalhadores especializados e têm planos de incentivos salariais e ainda uma certa flexibilidade contratual (*vg.* horários, assiduidade) conseguem os melhores resultados. **Provam assim que existe uma relação entre os resultados das empresas e a forma como estas gerem os assuntos que se prendem com os seus recursos humanos.**

A título de mera curiosidade, o mesmo estudo concluiu ainda que algumas práticas largamente disseminadas, como o “360 degree feedback” (“there’s things that are better left unsaid”) e alguns programas de formação para executivos parecem reduzir o valor da empresa para os accionistas. Os investigadores concluíram, no entanto, não existir nada de intrinsecamente errado com estas práticas mas que a sua utilização exagerada por parte das organizações tem tendência a conduzi-las em direcções erradas. A título meramente exemplificativo, quando as acções de formação enfatizam objectivos promocionais, ao invés de objectivos de crescimento/desenvolvimento (*improvement*) nas posições actuais, a empresa faz investimentos que poderão ser aproveitados por outras organizações, incluindo competidores, através do recrutamento de trabalhadores talentosos.

O segundo estudo (Mcnamara, 1999) que nos pareceu extremamente interessante, baseou-se na análise de cinco empresas¹⁴⁸ e na forma como estas geriam o seu capital humano, aferido através da sua liderança na indústria e da sua elevada *performance*. Apesar de actuarem em indústrias muito diversificadas, estas cinco empresas apresentam em comum o facto de considerarem o **capital humano** como sendo o seu activo mais importante e de accionarem mecanismos e formas de o

¹⁴⁸ Consideradas pela revista *Fortune* como as Empresas mais admiradas (Most Admired Corporations) nos Estados Unidos no ano de 1998: 1. General Electric, 2. Coca-Cola, 3. Microsoft, 4. Southwest Airlines; 5. Home Depot. Esta distinção engloba também os aspectos humanos, para além das variáveis normalmente analisadas, o que torna este prémio especialmente interessante em matérias como a do capital humano.

maximizarem como **instrumento de sustentabilidade das suas vantagens competitivas**. O que faz a verdadeira diferença entre as empresas é a sua cultura e a forma como estas educam, motivam e delegam poder e responsabilidade nas pessoas que pertencem à organização.

É com este desiderato que a *General Electric* (Jack Welch), a *Coca-Cola* (Roberto C. Goizueta e agora o M. Douglas Wester), a *Microsoft* (Bill Gates), a *Southwest Airlines* (Herb Kelleher) e a *Home Depot* (Bernie Marcus) explicam as suas *best practises* que são aqui compiladas através de uma recomendação com dez etapas:

1. **Adoptar a filosofia (Harry) Truman e (Abraham) Lincoln**, ou seja, a estratégia concebida para tornar o capital humano mais produtivo deve ser um assunto institucionalizado pelo CEO (Chief Executive Officer) da empresa e não debatido entre todos.
2. **Comunicar empenho no investimento em capital humano** a partir da liderança¹⁴⁹ de topo – esta deve assim demonstrar a sua motivação e contribuição no entendimento e resolução das questões de natureza humana na sua empresa¹⁵⁰.
3. **Estabelecer novas expectativas** através de uma liderança¹⁵¹ que incentive os colaboradores a melhorar a sua produtividade através da inovação e da máxima

¹⁴⁹ A Liderança era para *Fayol* no início do século basicamente dirigir e organizar. No fim dos anos oitenta, *Pearson* apresentava na *Harvard Business Review* aquilo que considerava serem as seis tarefas do gestor de topo: (1) moldar o ambiente de trabalho; (2) definir a estratégia; (3) afectar recursos; (4) desenvolver os gestores; (5) definir a estrutura organizacional; (6) supervisionar as operações. Actualmente, nos anos noventa são consideradas como novas atribuições do líder estratégico (1) explorar e desenvolver competências nucleares; (2) criar e partilhar informação; (3) incentivar uma aprendizagem colectiva; (4) estabelecer um *design* organizacional facilitador; (5) desenvolver o capital intelectual; (6) enfatizar práticas éticas. São ainda considerados traços de liderança: (a) consciência, (b) extroversão, (c) dominância, (d) auto-confiança, (e) energia, (f) agradabilidade, (g) inteligência, (h) abertura à experiência e (i) estabilidade emocional (Kets de Vries, 1998). Numa versão mais simplista para a qual pendemos, cumprirá realçar os três H's da liderança: a humildade, a humanidade e um grande sentido de humor.

¹⁵⁰ A título meramente exemplificativo, o CEO da empresa 3M reúne todos os meses com os executivos de topo para discutir questões relacionadas com o pessoal. O CEO da PepsiCo (Ely Calloway) afirma dispende 40% do seu tempo a tomar decisões e acções relativamente ao capital humano. O CEO da GE considera que as questões de investimento em capital humano são uma das suas três principais responsabilidades. Chuck Knight, CEO da Emerson Electric's instalou um departamento de pessoal onde se encontram os nomes, fotografias, cargos, experiência profissional, competências e *expertise* dos seus 700 executivos de topo em quadros magnéticos onde são constantemente actualizados.

¹⁵¹ Sobre a liderança, Jim Collins publicou este ano um livro extremamente interessante em que revelava os resultados de um estudo efectuado com base em várias empresas norte-americanas com o objectivo de aferir o que transforma uma boa *performance* numa excelente *performance* – em suma, o que implicará a viragem do bom para o excelente. Uma das conclusões do estudo que identifica cinco níveis de liderança, é que os líderes que conseguiram atingir o quinto e último patamar têm características similares: revelam uma atitude humilde e destituída de qualquer egocentrismo, uma força de vontade colossal e um grande determinismo nas suas convicções e objectivos para a

contribuição. A gestão deve conseguir reflectir que um dos valores fundamentais da organização são as pessoas, fazendo com que estas se sintam bem em relação à organização, a si próprias e ao futuro. Como diria *Jack Welch* da GE “*We can no longer afford managers who suppress or intimidate our employees*”.

4. **Reorganizar o trabalho através de equipas de trabalho** porque estas fomentam a inovação, a criatividade e a liberdade com excelentes resultados em termos de produtividade¹⁵²;
 5. **Maximizar o envolvimento dos colaboradores** na perspectiva de que as ideias são muito mais importantes do que a autoridade. A organização deve conseguir criar um ambiente que potencie a tomada de posições e a partilha de conhecimentos e experiências;
 6. **Focalizar nas iniciativas das pessoas** porquanto a produtividade, regra geral, nestes casos, aumenta. O planeamento estratégico dos recursos humanos é a chave para a mudança na organização no sentido de passar a dar atenção prioritária às pessoas;
-

empresa. Por outro lado, ao contrário do que poderia ser expectável, estes líderes não começam pela visão e estratégia, mas sim pelas pessoas – primeiro preocupam-se em estar rodeados do melhor capital humano (dispensando o pior) e só depois se preocupam em estabelecer a forma de conduzirem a empresa pelo melhor caminho. Acresce que, se lhes aplica a lenda do espelho e da janela, porquanto olham sempre pela janela para explicar os seus sucessos, reiterando que factores como sorte, condicionalismos contextuais, predecessores, contemporâneos e sucessores são a chave do seu êxito e para o espelho para compreenderem os insucessos, tentando identificar os erros e diagnosticar a melhor forma de ultrapassar o fracasso, responsabilizando-se integralmente pelos resultados sofridos. Se é certo que algumas personalidades carregam consigo a semente que lhes permitirá algum dia atingir o quinto nível, outros pura e simplesmente não têm algumas características inatas que lhes permitirão algum dia aceder a esse estágio de desenvolvimento. Os escassos bemaventurados que lá chegam preocupam-se com a empresa muito para além da sua pessoa e regra geral deixam-na na mão de sucessores melhores do que eles, capazes de assegurar que a sua saúde é longa e duradoira – enfim, que a vantagem competitiva que obtiveram é e continuará sustentada. Este perfil contrapõem-se claramente ao de alguns líderes mundialmente conhecidos e prestigiados como, a título meramente exemplificativo do paradigma do líder egocêntrico, arrogante e pretencioso, o *Lee Iacocca* da *Chrysler* que adiou sucessivas vezes a sua entrada para a reforma e deixou a empresa numa situação crítica a *Bob Eaton* que conseguiu prosseguir com o projecto após esta segunda derrocada quase fatal. Alguns exemplos clássicos de líderes considerados nível cinco são: *Abraham Lincoln*, *Darwin E. Smith*, CEO durante 20 anos da *Kimberly-Clark*, *Colman M. Mockler*, CEO da *Gillette* de 1975 a 1991, *George Cain*, CEO da *Abbott Laboratories*, *Alan L. Wurtzel*, CEO da *Circuit City*, *Joseph F. Cullman III*, CEO da *Philip Morris*, *John Morgridge* da *Cisco Systems*, *John Whitehead* da *Goldman Sachs*, *Jorma Ollila* da *Nokia* e *Kees Storm* da *Aegon*.

¹⁵² São alguns exemplos bem ilustrativos da produtividade obtida através do desenvolvimento e organização do trabalho em equipa, a *Ford Motor Co.* com equipas de desenvolvimento de produto e a expectativa de atingir a liderança do mercado em 2005, a *Xerox* que já recuperou grande parte da sua quota de mercado perdida para os japoneses através da implementação de equipas designadas “microenterprise units” em que os trabalhadores são responsáveis pelo produto do princípio do ciclo até ao fim. A *Black & Decker* conseguiu subir da 7ª posição para a 3ª na indústria de equipamento agrícola e industrial através da implementação de equipas de desenvolvimento de produto.

7. **Estabelecer uma organização com um bom departamento de recursos humanos**, uma vez que alguns estudos demonstram existir uma correlação entre a performance da empresa e a efectividade da aplicação das práticas de recursos humanos através de um departamento competente, criativo e intensamente envolvido na melhoria do capital humano da organização;
8. **Desenvolver e implementar sistemas motivacionais** como o pagamento, a promoção e a colocação (pay, promotion and placement) que validam numa base diária que as pessoas certas estão nos lugares certos, no momento certo. Mais importante do que aquilo que uma empresa apregoa é aquilo que uma empresa efectivamente aplica e as pessoas acreditam mais numa organização em que os verdadeiros líderes¹⁵³ são promovidos e os “tiranos” são dispensados ou mantidos no mesmo nível. Os planos de *stock options* e os prémios de bónus reforçam o empenhamento da organização quanto ao seu activo mais importante;
9. **Conduzir uma revisão executiva anual** só para abordar e discutir questões relacionadas com o capital humano de molde a permitir uma verdadeira reflexão da organização sobre os seus activos humanos;
10. **Dar o salto** porque “Making human capital more productive is not a destination but a journey. It continues always. And it’s never too late to start.” Hoje em dia tornar o capital humano produtivo não é um luxo mas uma necessidade e as pessoas são o “pote de ouro” reluzente dos tempos modernos.

¹⁵³ Segundo Nicholson, 1988: “A verdade é que os líderes nascem assim, não se constroem. Não são clones, mas todos partilham de uma característica especial: a paixão pela liderança”. *Como diria Oscar Wilde* “Amar a si mesmo é o início de um romance para toda a vida” – o narcisismo e a liderança são conceitos que de certa forma têm andado estreitamente correlacionados, porquanto os elementos narcisísticos ajudam à auto-estima e à identidade individual. Curiosamente, segundo um estudo publicado pela PricewaterhouseCoopers em Janeiro de 2001 sobre os CEO’s estrangeiros a trabalharem em Inglaterra, a maioria dos líderes são homens de raça branca com mais de 50 anos de idade, assim como as pessoas que os contratam. Não é surpresa que as pessoas tendam a escolher pessoas parecidas consigo próprias. Há outra conclusão interessante que é que a maior parte dos líderes bem sucedidos de grandes empresas se têm mantido casados com a mesma mulher toda a sua vida. Como todas as regras comportam excepções – há excepções bem ilustradas como a de Henry Ford II, o homem que revitalizou o negócio de família dos automóveis no pós 2ª GM, conhecido pela sua atarefada vida social e Charles Edward Merrill, fundador da Merrill Lynch, conhecido como o “Good Time Charlie” que fundou a empresa aos 54 anos, altura em que já ia no seu terceiro casamento.

Neste contexto, também *Gregory Dess*, co-autor do livro “Beyond Productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital” defende que sendo a economia actualmente maioritariamente de serviços, o conceito de produtividade deixou de ser apenas uma questão de redução de custos ou de incremento de produto acabado. As empresas não podem assim concentrar-se apenas em contratar os melhores colaboradores, precisam de um *approach* que integre várias vertentes: recrutamento¹⁵⁴, desenvolvimento e retenção de capital humano superior; tecnologia que melhore a *performance* dos trabalhadores; fluidez de informação com os clientes internos (*intranet*) e externos da empresa; forte cultura da empresa que possa ser interiorizada pelos trabalhadores da empresa e uma liderança que congregue todos estes factores. Este autor acrescenta que das empresas estudadas, as que apresentavam uma melhor *performance*, baseavam-se precisamente na integração de todas estas vertentes.

Resulta de todo o supra exposto que, a gestão do capital humano nesta era da informação é talvez o maior desafio que se coloca aos gestores deste novo milénio, sendo certo que o contexto no qual estes activos de conhecimento são criados e explorados é verdadeiramente global. De facto, a prosperidade económica assenta essencialmente no conhecimento e na sua habilidosa utilização.

É assim que, actualmente, uma empresa com resultados crescentes (economics of increasing returns) resulta de vários factores (Teece, 1998): 1) externalidades de rede; 2) customer lock-in (tempo investido pelo cliente na aprendizagem de tecnologia que aumenta os swithcing costs); 3)

¹⁵⁴ Se as pessoas e as competências são a base de tudo, a selecção e o recrutamento das pessoas certas transmitindo-lhes os conhecimentos e a formação necessária para que consigam atingir a missão a que a organização se propõe, tornaram-se *conditio sine qua non* para uma performance com níveis elevados de rendibilidade. O General Accounting Office (GAO) prevê que em 2004, 40% do capital investido nos Estados Unidos será em tecnologias da informação, o que significa que o facto de não se terem hoje contratado e treinado pessoas competentes será determinante porquanto estas não tomarão as melhores decisões quanto à aquisição de equipamento, o que poderá tornar-se desastroso para a estratégia e o posicionamento da organização no futuro. Nas palavras do General David Walker do General Accounting Office em discurso proferido em Setembro de 1999, numa Conferência em Washington: “A chave mestra para a diferenciação competitiva do século XXI serão as pessoas. Não serão os processos. Não será a tecnologia. Serão as pessoas”. Paradigmático é o caso das agências federais americanas que foram obrigadas, nos últimos anos, a encetar acções de *downsizing* e cortes orçamentais na formação, constatando agora que essas iniciativas produziram péssimos resultados. De facto, estas medidas foram levadas a cabo sem qualquer estratégia, o que significa que se perderam os melhores colaboradores e que actualmente não existem recursos humanos com as capacidades necessárias para desenvolver o trabalho. As agências governamentais deveriam ter tratado o capital humano como fundamental na gestão estratégica da sua operação. Neste contexto, deveriam ter identificado o conhecimento, as capacidades, as competências e os comportamentos necessários para atingir a sua missão e em conformidade contratar, desenvolver e reter colaboradores que detivessem essas qualidades. Contratações (agressivas), formação profissional de qualidade e desenvolvimento de qualidades de liderança são parte da solução para este problema. Com o objectivo de auxiliar as agências governamentais a ultrapassar no curto prazo esta situação, o GAO publicou um documento intitulado “Human Capital: A Self-Assessment Checklist for Agency Leaders” com cinco partes (Planeamento estratégico; Alinhamento organizacional; Liderança; Talento e Cultura de performance).

elevados up-front costs (custos de investigação, desenvolvimento e implementação de produtos extremamente elevados) e, 4) Aprendizagem e experiência da linha produtiva (com manifestos ganhos de produtividade).

Na maior parte dos sectores do mercado global actual, o conceito de vantagem competitiva requer a existência de **capacidades dinâmicas** (dynamic capabilities) que permitam reconhecer e aproveitar oportunidades de mercado, reconfigurar e proteger o conhecimento, bem como os activos e competências. Estas competências são normalmente desenvolvidas em empresas com elevado nível de dinamismo, estrutura orgânica flat, visão clara, elevados incentivos para os colaboradores da empresa e processos de tomada de decisão com grande margem de autonomia para permitir respostas céleres, eficazes e adequadas às constantes alterações do mercado.

De facto, a vantagem competitiva de uma empresa só se consegue com base em **activos não transferíveis**, pois, caso contrário, tornam-se acessíveis para todos – isto significa que os domínios sobre os quais a vantagem competitiva pode crescer estreitam-se à medida que o mercado se vai alargando – nem os recursos humanos podem sustentar uma vantagem competitiva se as capacidades existentes puderem ser livremente acedidas por todos no mercado de trabalho. Os activos relacionados com competências ou conhecimentos são assim dificilmente transferíveis e o sistema legal deve prevenir e reprimir a imitação através dos direitos de propriedade intelectual.

Os **activos intelectuais** resultam da experiência e das capacidades individuais – as empresas, por seu turno, devem providenciar uma estrutura física, social e psicológica para que estes possam desenvolver e utilizar esses elementos no sentido da criação de valor para a organização. A vantagem competitiva da empresa encontra-se na dificuldade que existe na replicação, imitação ou apropriação destes activos, maxime quando considerados de forma integrada.

A réplica pode ser traduzida na possibilidade de transferir ou re-empregar competências de um contexto económico para outro – os activos intelectuais são normalmente bastante difíceis de replicar. *Lippman* e *Rumelt* têm defendido que existem rotinas tão complexas como fonte de vantagens competitivas que a própria empresa não saberia descrevê-las. *Porter*¹⁵⁵ enfatiza ainda o

¹⁵⁵ De facto, os trabalhos de *Michael Porter* sobre a vantagem competitiva das nações e os desenvolvimentos para a indústria portuguesa que, sob a sua orientação, foram realizados pela *Monitor Company*, vieram trazer à política industrial portuguesa novas ideias sobre a competitividade dos grandes pólos de especialização industrial portuguesa,

facto de existirem rotinas e competências com natureza local ou regional, o que torna difícil a sua replicabilidade em outro contexto geográfico. Teece realça ainda a natureza tácita de muitas rotinas e procedimentos determinantes para a sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa, bem como a história específica e a evolução de cada empresa.

A imitação é a replicação efectuada por um competidor. Num mercado competitivo a facilidade de imitação implica a rápida dissipação de rendas e a insustentabilidade da vantagem competitiva. Quando a componente tácita da informação é elevada a imitação torna-se muito mais difícil, senão impossível. Na sociedade ocidental os custos de replicação são mais baixos do que os de imitação, porquanto a propriedade intelectual está protegida legalmente das imitações (vg. o sistema da patente), conforme se poderá ver no quadro seguinte:

em regra designados depreciativamente de sectores tradicionais. A análise de Porter permitiu concluir que as concentrações sectoriais dessa actividade industrial tradicional assumiam a forma de “clusters” (cachos) não só sectoriais mas também espaciais e que essas concentrações têm um papel estratégico no fomento da cultura empresarial. Num quadro bastante alargado de factores de competitividade empresarial, em que os factores intangíveis e dinâmicos passam a assumir uma nova e acrescida relevância, a análise de Porter veio reconhecer implicitamente a dimensão territorial e espacial da capacidade dos portugueses saberem fazer produtos de qualidade e do potencial desses territórios para gerar maior valor acrescentado nessas actividades, a partir do desenvolvimento das culturas empresariais existentes. Assim, na sua perspectiva, a competitividade das pequenas e médias empresas é, em contexto de globalização acrescida, atravessada por duas tendências aparentemente contraditórias a que urge dar coerência no quadro das políticas territorializadas:

- Por um lado, a competitividade ganha-se ou perde-se disputando áreas de mercado cada vez mais longínquas da sua área de inserção e sofrendo o impacto de concorrentes cada vez mais distantes, à medida que se vão sucedendo as gerações de países que conseguem ultrapassar as barreiras à exportação de produtos manufacturados;

- Por outro lado, a sua competitividade consolida-se em função da qualidade da sua envolvente imediata (território, recursos humanos, instituições e a sinergia entre estes aspectos), a qual é particularmente sensível às políticas de desenvolvimento regional em geral e à política industrial em particular.

O suporte teórico neste sentido é bastante vasto e reúne consensos inesperados entre campos de investigação muito diversificados. Assim, desde a dimensão territorial dos “clusters” e da vantagem competitiva de Porter até à vastíssima literatura em torno dos “distritos industriais”, determinantes territoriais da inovação e “learning regions”, passando pelos actualmente muito referenciados “modelos de crescimento endógeno” e pela afirmação progressiva dos modelos evolucionistas “neo-schumpeterianos”, a dimensão territorial aparece referenciada como uma importante fonte de acumulação de externalidades para as empresas. Esta ideia sai ainda reforçada com os desenvolvimentos da teoria da organização, os quais, pela importância que atribuem ao conhecimento tácito ou não codificado como forma de acumulação de conhecimentos e de aprendizagem empresarial também conduzem ao conceito de território como depositário de memória de cultura empresarial.

Quadro 50

Regimes de protecção para activos intelectuais

Direitos de propriedade intelectual		Replicabilidade inerente	
		Fácil	Difícil
	Solto Loose	Fraco	Moderado
	Apertado	Moderado	Forte

Fonte: Teece, 1998 (adaptado)

Através da análise do Quadro 50 pode constatar-se que a situação mais forte é, seguramente, a de uma difícil replicabilidade inerente ao próprio processo ou produto associada à existência de um sistema legal proteccionista. Os activos intelectuais não são facilmente transaccionáveis, a não ser que se trate de todo o negócio envolvente ou subjacente. Por seu turno, os activos complementares são extremamente importantes no que diz respeito aos activos intelectuais na medida em que estes são normalmente meros intermediários que precisam de ser integrados em produtos ou serviços para ganhar valor – assim, a detenção destes activos complementares e a dificuldade da sua replicação pode representar uma segunda linha de defesa contra imitadores e uma importante fonte de vantagem competitiva.

Em conclusão, o conhecimento, a competência e os activos intangíveis são actualmente considerados as chaves das vantagens competitivas nos países desenvolvidos. Há um reconhecimento implícito deste facto quando a ênfase é hoje em dia colocada nos activos intangíveis como a reputação, a fidelidade do cliente e o *know-how* tecnológico. As soluções para a criação de riqueza no novo milénio prendem-se com a formação de novos produtos e serviços e ainda a entrada de novos e criativos *players* no mercado que a atingem através da exploração de tecnologia, propriedade intelectual e marcas.

As implicações para a gestão não são despiciendas – implicam novas formas de organização dos negócios e novos modelos de gestão que venham potenciar como pontos críticos, o desenvolvimento dos activos intangíveis e a implementação das capacidades dinâmicas. Na realidade, já não existem posições de mercado privilegiadas com base na existência de um produto – a não ser que a montante se encontre algum activo intangível. De facto, hodiernamente, num mercado cada vez menos regulamentado, os domínios de onde se pode retirar ou criar valor estão cada vez mais confinados – e os gestores terão de estar habilitados para compreender estes novos tempos e novos desafios.

4.10.2. O investimento em capital humano e a contrapartida nas pessoas – as taxas salariais aplicáveis.

As teorias do capital humano baseiam-se no pressuposto de que a remuneração do trabalhador aumenta à medida que ele investe em mais anos de escolaridade, mas admitem que para níveis mais elevados de educação, os acréscimos salariais sejam menores. Efectivamente, como em qualquer processo produtivo, existem rendimentos decrescentes com a obtenção de **escolaridade adicional**, na medida em que cada ano extra de educação gera um menor acréscimo de conhecimento e logo um menor acréscimo de rendimento comparativamente aos anos anteriores.

Por outro lado, com o aumento da escolaridade tendem a subir os custos associados a este investimento (para além das despesas directas em educação serem mais significativas para níveis mais elevados de escolaridade, também os custos de oportunidade são maiores) e a baixar os benefícios (quanto mais idade se tem, menos é o período de recuperação do investimento efectuado em capital humano e, consequentemente, mais reduzida a rendibilidade obtida).

Como acontece com a variável educação, também relativamente à **antiguidade e experiência** profissional para níveis mais elevados haverá um decréscimo na taxa de retorno salarial. O perfil idade-salário subjacente às teorias do capital humano traduz-se no crescimento do salário até certo momento do tempo, registando-se a partir daí uma diminuição no nível salarial até à idade da reforma do trabalhador (na realidade, os salários não costumam diminuir graças à influência exercida pelos instrumentos de regulamentação colectiva na determinação salarial).

Esta relação está bem explicada no modelo de *Y. Ben-Porath* (1967) de acumulação óptima de capital humano que contempla três fases: a primeira, que corresponde ao início de vida, em que o indivíduo aposta em exclusivo no investimento em formação escolar, esperando obter daí uma rendibilidade elevada dado o longo período de recuperação esperado; a segunda, que respista ao começo da actividade laboral, na qual o indivíduo está disposto a auferir um salário mais baixo em troca de formação profissional; e a terceira, que coincide com a aproximação da idade da reforma, caracterizando-se por uma quebra do volume de investimento em capital humano que se combina com a depreciação física e tecnológica do factor humano, sendo nula a acumulação de formação escolar e profissional.

São vários os estudos que concluem sobre a existência de **diferenças salariais entre sexos** para trabalhadores com idêntico capital humano. A este respeito, J. Simões (1993), num estudo sobre a explicação da dispersão salarial na Indústria Transformadora Portuguesa, constata que os homens tendem, em média, a ganhar mais do que as mulheres para níveis de capital humano semelhante. Também A. L. Ribeiro (1995), no seu estudo acerca das diferenças salariais entre homens e mulheres aplicado ao sector da restauração e hotelaria, no ano de 1992, verifica que existem efectivamente desigualdades podendo-se atribuir cerca de $\frac{3}{4}$ do diferencial salarial a discriminação sexual.

Um argumento frequentemente utilizado para justificar a prática de diferenciação salarial entre sexos invoca a menor apetência das mulheres para o investimento em capital humano. De qualquer modo, a existência de desigualdades salariais, mesmo em casos de elevado investimento em capital humano torna falível esse argumento, indicando situações prováveis de discriminação sexual.

No que respeita a níveis de qualificação, a evidência tem sido no sentido dos níveis mais elevados auferirem maiores salários. A desigualdade salarial entre pessoal é fraca e está fortemente associada com a indústria e a região. Pelo contrário, no que se refere a executivos de topo, as diferenças são maiores. Esta disparidade dos salários resulta muitas vezes do próprio conceito de qualificação convencional (I. Kovács, 1994), traduzindo-se esta naquela que “designa a classificação do trabalhador na hierarquia de categorias profissionais, condicionando os salários e as condições de vida e do trabalho”.

O efeito **dimensão da empresa** afigura-se também importante na explicação das desigualdades salariais. Segundo W. T. Dickens e L. F. Katz (1986), os resultados empíricos da maior parte dos estudos parecem apontar para a existência de uma correlação positiva entre a dimensão das unidades produtivas (medida essencialmente pelo número de trabalhadores) e os níveis salariais. Efectivamente, K. Gerlach e E. Schmidt (1990) referem vários autores, entre os quais C. E. Brown, J. L. Medoff (1989), D. Blanchflower (1986), C. E. Schmidt e K. F. Zimmermann (1988), que concluíram que em vários países os estabelecimentos de maior dimensão pagam mais em comparação com os de menor dimensão e que o efeito dimensão, para além de ser significativo, tem vindo a aumentar ultimamente. No seu estudo, estes autores verificaram ainda que mesmo após o controlo de várias determinantes do salário, o efeito dimensão continuava a ser significativo.

Por seu turno, K. Albaek, M. Arai, R. Asplund, E. Barth, e E. Madsen (1994) constataram no seu estudo sobre o efeito dimensão nos salários nos países nórdicos, que a dimensão é uma variável explicativa e, depois de controlarem as funções-salário para um conjunto de características pessoais e do emprego, concluíram que o efeito dimensão se manteve na Dinamarca, Finlândia e na Noruega, mas não na Suécia. Não há, porém, consenso quanto à explicação das diferenças salariais com base na dimensão. Segundo M. C. Santos (1995), os economistas neoclássicos têm colocado o enfoque na qualidade do trabalho ou nas condições de trabalho, enquanto que as correntes institucionalistas têm salientado o papel sindical e o poder de mercado. Várias explicações teóricas têm sido aventadas relativamente ao efeito positivo dimensão-salário afirmando-se, em geral, que esse efeito poderá resultar de problemas de informação imperfeita, por um lado, e da ausência de concorrência perfeita, por outro.

Em suma, e ainda a propósito das taxas salariais aplicáveis em função do investimento em capital humano por parte dos particulares, veremos no capítulo seguinte as formas de compensação e política de incentivos mais praticadas em Portugal.

V. REMUNERAÇÃO E POLÍTICAS DE COMPENSAÇÃO SALARIAL

5.1. Introdução

A evolução dos rendimentos e salários parece depender de factores como o envelhecimento da população, o **aumento da escolaridade**, o crescente acesso das mulheres ao mercado de trabalho e, evidentemente, o crescimento económico. Na verdade, o salário contribui como a mais importante parcela para a desigualdade na repartição de rendimentos – daí que tenhamos optado por tecer algumas considerações de ordem genérica sobre as políticas salariais adoptadas pelas empresas no âmbito de um capítulo autónomo, com o propósito de melhor contextualizar o estudo a que nos propomos. Começaremos por fazer uma breve referência às condições do mercado de trabalho português inserido no quadro mais alargado do espaço comunitário.

5.2. Caracterização do mercado de trabalho

Segundo dados do EUROSTAT, em Novembro de 2000 a taxa de desemprego na União Europeia atingiu o valor de 8,1%, ou seja, menos 0,1% que no mês anterior e menos 0,8% que um ano antes. Ao todo, são cerca de 14 milhões de pessoas que estão sem emprego na UE. A Espanha continua com a mais elevada taxa de desemprego (13,6%), enquanto o Luxemburgo (2,1%), a Holanda (2,8%) e a Áustria (3,2%) são os países que detêm as taxas mais baixas.

Na esteira do que se verifica na UE, o mercado de trabalho português, segundo indicadores recentemente disponíveis,¹⁵⁶ parece continuar a registar uma redução na taxa de desemprego e um aumento dos salários efectivos acima dos contratuais. De facto, no final de Dezembro de 2000, o número total de desempregados inscritos nos Centros de Emprego totalizava 326 mil trabalhadores, o que corresponde a uma redução homóloga de 4,5 por cento no desemprego registado. No conjunto do ano de 2000, os novos desempregados registados diminuíram 1,2% em termos homólogos. O número total de ofertas de emprego situou-se, no final de Dezembro, 3,2% abaixo do registado no período homólogo do ano anterior.

De facto, a economia portuguesa registou, no período de 1995 a 1999, uma expansão do PIB a uma taxa média anual de 3,4%. Para este resultado, contribuíram quer as políticas macroeconómicas, quer o ambiente económico favorável, reforçado pelas expectativas positivas criadas pela integração de Portugal na área EURO. Este crescimento foi conseguido no quadro de uma inflação baixa e com uma redução da taxa de desemprego para níveis em torno de 4%. O défice das Administrações Públicas (AP), que atingiu uma média de 3,3% do PIB nesse período, reduziu-se para 2% em 1999 e para um valor estimado de 1,5%, em 2000.

Não obstante estes resultados positivos, o PIB *per capita* em Portugal é apenas cerca de 75% da média da União Europeia (UE). Este indicador é bem ilustrativo do esforço de desenvolvimento que o país tem que realizar para se aproximar, progressivamente, dos restantes países parceiros da UE. Este esforço vai ter lugar numa década de mudança mundial acelerada, marcada pela globalização, pelos desafios da construção europeia, designadamente o alargamento, pela maior

¹⁵⁶ in Nota Mensal de Conjuntura (Direcção-Geral de Estudos e Previsão do Ministério das Finanças – Dezembro 2000)

penetração das novas tecnologias e pela construção de uma sociedade de informação e do conhecimento.

A comparação entre os membros da União revela que Portugal é o país com maior diferença entre as classes de maiores e menores rendimentos. Segundo os estudos do *Eurostat*, “Portugal exhibe o mais alto grau de desigualdade da União”. Os 20% de agregados familiares mais pobres recebem cerca de 6% dos rendimentos monetários totais das famílias, montante equivalente à Grécia, Espanha e Itália. Mas os 20% mais ricos recebem 46% do rendimento total, valor superior ao de todos os outros. Por outro lado, Portugal é também o país onde um maior número de agregados familiares (29%) se encontra abaixo do nível de pobreza¹⁵⁷. Portugal assume também posição cimeira com 26% relativamente à proporção de indivíduos vivendo em agregados familiares pobres. Esta situação coexiste com o facto do produto *per capita* português ter sido aquele que, nos últimos vinte ou trinta anos, mais cresceu e, entre os que se situam abaixo da média europeia, o que mais reduziu, proporcionalmente, a distância que os separa do último valor. Esta evolução da distribuição de rendimentos e salários é ainda afectada por dois outros fenómenos: o **aumento da escolarização** e o crescimento da população “dependente”.

Quanto ao primeiro e conforme ficou demonstrado no capítulo anterior, verificou-se uma verdadeira “explosão escolar” desde o fim dos anos sessenta e princípio dos setenta. Esta evolução alterou profundamente a estrutura profissional e etária, com prováveis efeitos nos níveis de remuneração e rendimento. Os trabalhadores sub-qualificados concentram-se nas camadas mais idosas e menos remuneradas da população, assim como nos grupos de reformados. Na verdade, apesar dos progressos registados nas três últimas décadas, os níveis de instrução e qualificação profissional estão ainda longe dos europeus. Só daqui a alguns anos - duas ou três décadas - a estrutura da população portuguesa, do ponto de vista escolar, poderá ser comparável com a dos restantes países comunitários. Nessa altura, poderá vir a ser possível que, globalmente, a formação cultural e técnica seja um factor de redução das desigualdades, o que não é actualmente o caso. Por enquanto é sobretudo um factor de promoção de uma parte da

¹⁵⁷ Segundo o *EUROSTAT*, o nível ou limiar de pobreza é um conceito relativo cuja definição é: “O patamar de pobreza corresponde a 50% da média aritmética das despesas/rendimentos líquidos equivalentes”.

população. O que significa que é também uma causa de desigualdades de salários e rendimentos¹⁵⁸.

Por outro lado, até Dezembro de 2000, segundo dados do Ministério do Trabalho e Solidariedade, as convenções colectivas de trabalho entradas para depósito com eficácia em 2000 abrangeram cerca de 1,4 milhões de trabalhadores, tendo as remunerações implícitas aumentado 3,3%. No período homólogo, os aumentos implícitos nas convenções tinham sido de 3,4%, abrangendo 1,2 milhões de trabalhadores. De Janeiro a Outubro de 2000, as remunerações efectivas por trabalhador na indústria aumentaram 5,9% em termos homólogos, o que representa uma aceleração face ao aumento verificado no período homólogo de 1999 (5%).

No entanto, lamentavelmente, o trabalho precário demonstrou uma subida durante o ano 2000. Na verdade e segundo o último inquérito do INE relativo ao terceiro trimestre de 2000, dos 3,6 milhões de trabalhadores apurados, mais de 20% (748,1 mil) não estavam “efectivos” e destes, 509,2 mil tinham um vínculo laboral a termo (certo ou incerto). Isto é: mais 60 mil e 133 mil trabalhadores precários do que nos períodos homólogos de 1998 e 1999, respectivamente.

Este cenário explica certamente que o Quadro Comunitário de Apoio III tenha identificado como **orientações estratégicas e oportunidades de desenvolvimento para Portugal**: 1. Internacionalização do Sector Empresarial; 2. Sociedade da Informação; 3. Situação Geográfica; 4. Condições Naturais e o Património Histórico e Cultural.

Por outro lado, foram identificados como **problemas de desenvolvimento** do nosso país: 1. Produtividade; 2. Situação Periférica; 3. Sistema de Transportes; 4. Assimetrias Regionais; 5. Rede Urbana; 6. Fragilidade da Agricultura.

Daí que o QCA III tenha estabelecido como **Eixos Prioritários de Intervenção**, os seguintes: (i) **Elevar o nível de qualificação dos Portugueses, promover o emprego e a coesão social;** (ii) Alterar o perfil produtivo em direcção às actividades do futuro; (iii) Afirmar a valia do território e da posição geoeconómica; e, (iv) Promover o desenvolvimento sustentável das coesões e a coesão social.

¹⁵⁸ Ver Machado, José A. F. e Mata, José, “*A distribuição dos salários em Portugal, 1982-1994*”, in *Boletim Económico* (trimestral), Março de 1998, Banco de Portugal, Lisboa. Os autores deste estudo concluem que “o notável aumento do nível educacional médio dos trabalhadores terá, assim, sido um dos factores que contribuíram para o aumento da desigualdade salarial registado entre 1982 e 1994”.

Assim, foram consideradas como principais áreas de intervenção: (1) Desenvolvimento e valorização do **potencial humano**; (2) Apoio e aceleração da actividade produtiva; (3) Estruturação do território.

Concretamente, em relação ao **mercado de trabalho português**, foram, no QCA III, salientadas as seguintes características:

(a) Baixo nível de instrução e formação; (b) Estrutura empresarial de PME; (c) Assimetrias Regionais (zonas rurais e metropolitanas).

Neste contexto, as opções estratégicas e prioridades estabelecidas para o **emprego, formação e desenvolvimento social** (1º eixo prioritário) foram as seguintes: (1) Promoção de uma transição adequada dos jovens para a vida activa; (2) Melhoria da qualificação de base profissional da população activa; (3) Gestão, de forma preventiva, e acompanhamento de processos de reestruturação sectorial; (4) Integração socio-profissional de grupos com particulares dificuldades.

Ainda segundo o QCA III, os **recursos humanos em Portugal** podem ser caracterizados através dos seguintes elementos: (1) Trabalhadores não qualificados; (2) Falta de reciclagem na formação; (3) Dificuldade de inserção dos jovens no mercado de trabalho; (4) Exclusão Social; (5) Diferenças entre Homens e Mulheres.

Efectivamente, seria desejável que o **nível de utilização dos recursos humanos** pudesse ser decomposto da seguinte forma:

$$\text{Emprego/População} = \text{Taxa de Actividade} * \text{Taxa de Emprego}$$

Envelhecimento/Juventude

Criação/Destruição

Por seu turno, no Programa de Estabilidade e Crescimento (2001-2004) apresentado pelo Ministério das Finanças, prevê-se que, para alcançar a convergência face à UE através do desenvolvimento equilibrado e sustentado do país, quer na vertente económica, quer social, será necessário um grande esforço na combinação de políticas macroeconómicas que assegurem um bom clima de negócios, reformas estruturais que permitam uma afectação mais eficiente dos recursos e um crescimento mais dinâmico do produto potencial. Nesta linha de estratégia conducente à consolidação orçamental inserem-se políticas que:

- visem a **moderação salarial**¹⁵⁹ para apoiar o aumento da competitividade, no quadro de uma repartição equilibrada dos ganhos de produtividade, de forma a permitir uma tendência de **crescimento do salário real**;
- sejam direccionadas para o **investimento no capital humano**, melhorando a qualificação da mão de obra e a sua melhor adequação às necessidades do mercado de trabalho.

Em conclusão, se é verdade que a produtividade, o emprego e o nível de vida são factores interdependentes é, no entanto, inquestionável que uma produtividade elevada permite aumentar o nível de vida. É claro que um aumento da produtividade não tem necessariamente de ser feito à custa do volume de emprego. Quando a produtividade e o emprego aumentam simultaneamente, estão reunidas as condições para se conseguir um crescimento significativo da economia.

Assim, e com propósitos meramente analíticos, poder-se-ia medir o nível de vida, através do *PIB per capita*, sendo decomposto nos elementos seguintes:

Nível de vida = Recursos humanos utilizados x Produtividade

PIB/População = Emprego/População x PIB/Emprego

Mais

Melhor

5.3. Breves considerações sobre o sistema de recompensas e a compensação salarial

A maior parte dos autores defende que para se ganhar uma vantagem competitiva, as empresas devem proporcionar aos seus trabalhadores um modelo organizacional de trabalho que maximize a satisfação e a produtividade dos trabalhadores através de um ambiente de trabalho saudável com possibilidades de desenvolvimento e formação profissional. É inegável que a compensação salarial e os incentivos também funcionam como um importante factor de motivação dos trabalhadores.

¹⁵⁹ Sintomático é o recentemente aprovado em Conselho de Ministros (20 de Junho de 2001), Programa de Reforma da Despesa Pública, sendo que a medida nº 5 tem precisamente por epígrafe “moderar os aumentos salariais”.

Aliás, a questão sobre o que realmente motiva as pessoas foi já objecto de longas considerações por autores tão variados e importantes como *Taylor, Mayo, McGregor, Maslow e Herzberg* e o consenso continua longe de se vislumbrar. De facto, muitos gestores têm a firme convicção de que só o aspecto pecuniário motiva os trabalhadores por tudo o que lhes permite adquirir, incluindo segurança e *status*. Outros, por seu turno, defendem concepções mais complexas, na esteira de *Maslow e Herzberg*, em que os trabalhadores seriam motivados pela existência de um pacote que inclui, para além da compensação estritamente pecuniária, a segurança, a realização pessoal e profissional e o respeito e a consideração dos outros.

Numa perspectiva mais pragmática, a questão reconduz-se à utilidade e eficácia, ou não, da implementação de uma política de incentivos. Sobre esta questão, também já muito se escreveu, persistindo posições doutrinárias divergentes e igualmente bem fundamentadas sobre a matéria. Os incentivos são normalmente utilizados com os objectivos de estimular a performance e particularmente de aumentar as vendas e controlar os custos. É essencial acautelar que os benefícios para o indivíduo não motivam comportamentos ou medidas que não são coincidentes com os interesses da entidade empregadora.

Alguns argumentam que os incentivos são mais eficazes quando os trabalhadores dependem dos mesmos, na medida em que o seu salário fixo não lhes permita um nível de vida muito acima dos índices de subsistência. No entanto, o efeito desta atitude deliberada na relação entre o empregador e o trabalhador dificilmente poderá ter efeitos positivos. No extremo oposto, defende-se¹⁶⁰ que os incentivos devem fazer parte de uma política de recursos humanos sustentada e equilibrada, que deverá ter por base a prática de salários justos e adequados a cada função e ainda a existência de outras condições essenciais que devem existir muito antes de sequer se equacionar a pertinência da implementação de uma política de incentivos.

Na verdade, durante este século a relação entre os trabalhadores e as organizações tem evoluído de uma relação puramente económica para uma relação em que o trabalhador beneficia e exige muito mais do que o mero salário, na convicção e constatação de que muitos trabalhadores contribuem para a organização em medida muito superior àquela que representa a sua recompensa monetária.

¹⁶⁰ in M.J. Boella, "Human Resource Management in the hospitality industry"

Na realidade, os gestores compreenderam que os seus colaboradores eram verdadeiros parceiros de negócio e que só tinham vantagens em envolvê-los no processo de tomada de decisão, dar-lhes autonomia e depositar confiança. Em contrapartida, os trabalhadores concluíram que a apertada teia regulamentar criada pelo Estado para reger as relações de trabalho não era só por si garante da continuidade do emprego e que não havia melhor garantia da manutenção do posto de trabalho do que a saúde económica da empresa. A criação dessa identidade de interesses entre empregadores e empregados determinou uma modificação significativa na arquitectura e **gestão dos sistemas de remuneração**. A segmentação entre **remuneração fixa e variável** tem ajudado a sedimentar o conceito de que a primeira componente corresponde ao valor de mercado de um profissional com determinado *portfolio* de competências e a segunda (a variável) à excelência do desempenho que este venha a ter, ao serviço da empresa.

Existem ainda outros aspectos que devem ser considerados no que se refere aos sistemas retributivos, como a informação sobre o mercado no que respeita ao desenho dos sistemas retributivos existentes na indústria. De facto, este é considerado um aspecto estrutural, tendo em conta a sua influência sobre as pessoas que são atraídas, sobre a taxa de *turnover* e sobre o rácio de selecção (Lawler III, 1984). Contrariamente, a posição tomada por uma empresa em relação ao mercado pode, também, influenciar o clima organizacional, por força do peso estrutural que possua no mercado, ou por força da própria dimensão do mercado ou mercados onde se encontra inserida. Segundo Lawler III (1984: 138) “o tipo de posição no mercado que uma organização tem relativamente ao seu pacote total de remunerações é crucial na determinação do comportamento dos membros, bem como do clima organizacional. Este factor deverá ser cuidadosamente relacionado com a estratégia geral do negócio da organização e, particularmente, com o tipo de recursos humanos de que esta necessita.”

Em suma, numa economia em que a concorrência entre as organizações é cada vez maior, o capital humano, conforme atrás visto, é um dos factores críticos de sucesso. As organizações que pretendem ser competitivas e assumir posições de destaque têm de colocar um grande enfoque na atracção e posterior retenção de colaboradores de excelência. Atraídos esses colaboradores, é indispensável que a motivação deles não diminua pois, caso isso aconteça, o valor acrescentado que podem trazer à organização irá diminuir e aumentará a sua propensão para abandonar a empresa.

Porém, convém não olvidar que a intangibilidade da acção dos recursos humanos contrasta com o volume de facturação apresentado pelos outros departamentos da empresa. Apesar da evolução das ferramentas de gestão de recursos humanos, as dúvidas sobre a eficácia da sua acção, que na maior parte das vezes apenas apresenta resultados a médio prazo, colide com uma perspectiva de gestão dita racional e objectiva e com um retorno mais imediato, palpável e acima de tudo quantificável. Daí que seja necessário um esforço no sentido de entender a função dos recursos humanos como uma parceria estratégica na gestão de uma empresa, caracterizando-se a sua acção por, entre outras, manter sempre elevado o potencial dos recursos que gere. Com a evidência científica de que o potencial do cérebro humano é inibido na presença de estados emocionais negativos, o papel da gestão de recursos humanos, neste domínio, ganhou nova vitalidade.

5.3.1. Os objectivos do sistema de compensação e incentivos

Os objectivos do sistema de compensação e incentivos são basicamente atrair, motivar e reter o pessoal qualificado, reforçar a cultura da organização e manter a competitividade no mercado do produto ou do serviço. Efectivamente, se a empresa praticar uma política salarial muito acima do mercado, poderá correr o risco de perder a sua competitividade; o mercado de trabalho normalmente estabelece o limite salarial inferior, abaixo do qual pura e simplesmente não se consegue atrair pessoal qualificado.

Assim, parece existir unanimidade quanto ao papel chave desempenhado pela função compensação no seio da gestão de recursos humanos¹⁶¹. O mesmo consenso porém, não parece existir relativamente aos objectivos reais da função e quanto à forma de os atingir. Há uma preocupação crescente em considerar aquela função como um dos elementos estratégicos essenciais de que as organizações dispõem para atingir os seus objectivos. A política salarial, tal

¹⁶¹ A gestão de recursos humanos traduz-se num conjunto de práticas que visam promover o aproveitamento e desenvolvimento das capacidades individuais, de modo a tornar possível o alcance dos objectivos da empresa. Pretende-se que estes recursos sejam fonte de vantagens competitivas sustentáveis por criarem valor para a empresa, serem únicos ou raros, não poderem ser imitados de forma perfeita e não poderem ser substituídos por outros recursos pelos concorrentes. As filosofias de gestão relativamente à componente humana têm-se desenvolvido desde a tradicional, passando pela das relações humanas, depois os recursos humanos e até actualmente na gestão do investimento humano centrado no facto de que se deve investir nos activos humanos e aumentar o seu valor na medida em que as pessoas desejem ser parceiras no seu próprio desenvolvimento. As práticas de gestão associadas a esta nova filosofia visam a implementação do *empowerment* através da formação, informação e permissão para agir, bem como na formação de equipas *self managed* e na criação de oportunidades para que os empregados actuem como homens de negócios.

como é definida no seio de uma organização, deve ser vista de forma integrada relativamente às duas grandes missões da gestão de recursos humanos: a aquisição e o desenvolvimento de competências. A função compensação tem a sua expressão mais óbvia na remuneração que cada trabalhador auferir. No entanto, esta abrange outras formas de recompensa que, embora menos óbvias, não são menos importantes, como sejam as oportunidades promocionais, a qualidade de vida no trabalho ou o reconhecimento.

Os objectivos normalmente apontados para um sistema retributivo são: estabelecer uma remuneração justa e equitativa para todos os trabalhadores da organização, cumprir a legislação do trabalho, atrair e manter os bons empregados, facilitar a performance, bem como assegurar a competitividade externa. Não há um princípio universal de motivação a ligar a performance à recompensa. A controvérsia que existe em torno das teorias motivacionais torna claro como as estratégias de recompensa seguidas pelas organizações estão relacionadas com as teorias da motivação que partilham (teorias motivacionais com base na satisfação de necessidades, sua substituição por teorias que explicam o comportamento como resultado de um processo cognitivo, abordagens que colocam o acento tónico nas contingências ambientais ou alternativamente na psicologia individual). Não existe consenso sobre os objectivos reais a atingir com a função compensação nem sobre os caminhos a percorrer para os conseguir alcançar.

Existem vários factores que influenciam a determinação dos salários nas organizações sediadas em países desenvolvidos, sendo mais frequentemente referidos os seguintes: os sindicatos, o mercado de trabalho e a legislação laboral ao nível externo, as necessidades dos trabalhadores, as intenções da administração e a capacidade remuneratória da empresa, ao nível interno. Todavia, as organizações desenvolveram métodos e técnicas próprios para construir hierarquias salariais que têm por base a aferição do valor dessa função para a organização ou do seu valor individualmente considerado. Na maior parte dos sistemas, existe ainda uma sobreposição entre níveis salariais que permitem compensar a antiguidade e o mérito, sem necessariamente implicarem qualquer possibilidade promocional. A terminologia anglo-saxónica chama-lhe *job evaluation*, mas na Europa continental utiliza-se o termo *job classification*. Nos países francófonos, a expressão utilizada é *qualification du travail* ou *évaluation/évaluation des emplois*.

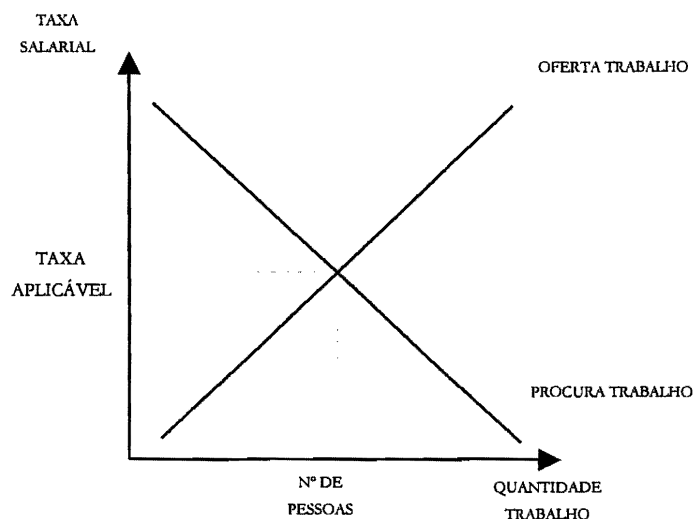
Embora a origem histórica dos referidos métodos de *job evaluation* seja difícil de clarificar, sendo genericamente aceite que começaram a ser esboçados nos Estados Unidos durante os anos 20 (OIT, 1984), o seu desenvolvimento ocorreu fundamentalmente depois da 2ª Guerra Mundial na

década de 40 e 50. A sua introdução na Europa Central e do Norte está bastante generalizada, especialmente nas grandes organizações. O problema da equidade salarial é genericamente reconhecido como um factor a respeitar aquando da construção de um sistema remuneratório. Existem assim três tipos de equidade:

- i) **externa:** traduz as diferenças das taxas salariais aplicáveis em diferentes empresas do mesmo mercado de trabalho, obtida essencialmente através de *surveys* salariais e técnicas de *benchmarking*.
- ii) **interna:** traduz as diferenças das taxas salariais aplicáveis dentro da empresa em função da diversidade da criação de valor – é fundamentalmente conseguida através da avaliação e da qualificação de funções;
- iii) **individual:** traduz a performance e o mérito individual no âmbito das funções desempenhadas – é obtida, em grande parte, através de técnicas de avaliação de desempenho.

Nesta sede, convirá ainda fazer referência à teoria da equidade de Adams, central nesta política de compensação e que se traduz, em termos simplistas, no facto de que quando a procura de trabalho é superior à oferta, a taxa salarial aplicável desce, conforme se pode constatar através da figura seguinte:

Figura 25
Equidade externa: diferença entre a oferta
e procura em diferentes mercados



Embora já tenhamos avançado que os factores que influenciam a motivação individual são de natureza variada e complexa, a literatura da gestão dos recursos humanos tem reconhecido a importância da percepção que os trabalhadores têm relativamente à consistência formal e equidade dos sistemas de remuneração praticados nas organizações. Essa importância é perfilada a dois níveis, no grau de motivação dos trabalhadores e no seu nível de empenhamento para com as organizações. Os diferentes métodos podem ser:

- **de índole quantitativa**, em que são ponderados os factores que compõem os requisitos de determinada função (habilitações literárias, formação inicial, formação complementar, esforço físico, condições de trabalho, etc.) fazendo-lhes corresponder um *score*;
- **de índole qualitativa**, em que as compensações são feitas entre as diversas funções mas agora cada uma é considerada como um todo (*whole job approach*¹⁶²).

¹⁶² V. Singer (1990). Este autor apresenta os métodos mais usados para a avaliação de funções, são eles: **Método do Escalonamento**, em que cada função é classificada por ordem de importância para a organização, sendo-lhe

5.3.2. Factores determinantes da estrutura salarial

As principais variáveis individuais observáveis estatisticamente que afectam de forma sistemática o nível salarial de cada indivíduo são o nível de escolaridade (medidos pelos anos de escolaridade imputados ao último grau alcançado), a experiência (mais rigorosamente a experiência potencial definida como o número de anos no mercado de trabalho desde o fim da educação formal) e o tempo de serviço (“tenure” na terminologia anglo saxónica - que corresponde aos anos de trabalho com a entidade patronal actual). Os coeficientes no Quadro Y podem ser interpretados como o aumento percentual médio que mais um ano de escolaridade, experiência ou tempo de serviço trazem em termos da taxa salarial horária. Acontece que a relação estimada não é linear, no sentido da variação percentual do salário gerado por um ano adicional de escolaridade depender do número de anos de escolaridade à partida, o mesmo sendo verdade para a experiência e para o tempo de serviço. Assim sendo, a tabela reporta os valores para os dois casos.

O primeiro é para o caso da média da variável considerada e o segundo é para um valor 25% superior à média. Por exemplo, a experiência média em 1992 é de 23 anos. O valor na tabela diz-nos que um trabalhador com 24 anos de experiência ganha, em média, mais 1,52% do que um com 23.

No entanto, se considerarmos um trabalhador com 30 anos de experiência (aproximadamente mais um quarto), então o salário adicional, ao passar dos 29 para os 30 anos, apresenta, em média, um crescimento de 0,96%.

atribuído um número a que se fará corresponder um salário; **Método da Classificação**, em que cada função é colocada numa classe que corresponda aos requisitos para o desempenho dessa função; **Método da Comparação de factores**, em que as funções são analisadas com base em cinco factores de compensação (requisitos mentais, competências, requisitos físicos, responsabilidades e condições de trabalho) aos quais são atribuídas determinadas quantias em dinheiro, sendo os resultados finais sujeitos a comparação; **Método dos Pontos**, que segue os procedimentos anteriormente descritos mas em que cada factor é decomposto em subfactores sendo o salário o resultado da soma do conjunto de pontos obtidos. Por seu lado, Sekiou et al. (1993) acrescentam a esta tipologia os métodos híbridos que consistem em determinar a remuneração, sendo apontado o **Método Hay**.

Quadro 51

Efeitos marginais na taxa salarial horária¹⁶³

	1982	1986	1992	1995
<u>Efeito marginal com variável no valor médio</u>				
Anos de escolaridade	8,17%	8,56%	8,87%	8,86%
Experiência	1,50%	1,44%	1,52%	1,58%
Tempo de serviço	1,31%	1,69%	1,82%	1,79%
<u>Efeito marginal com variável 25% acima do valor médio</u>				
Anos de escolaridade	8,69%	9,10%	9,89%	10,41%
Experiência	0,80%	0,78%	0,96%	0,99%
Tempo de serviço	1,25%	1,58%	1,72%	1,73%

Fonte: Ministério das Finanças, 1998

Os resultados deste Quadro são importantes porque, em primeiro lugar, estão em sintonia com o resultado encontrado em estudos internacionais, no sentido de existir efectivamente um aumento da recompensa que o mercado de trabalho oferece às qualificações e às capacidades, possivelmente resultante do facto de a componente tecnológica ser cada vez mais relevante para determinar a produtividade de cada trabalhador.

Em quase todos os casos (com excepções de 1992 para 1995), o valor dos coeficientes aumentou ao longo do tempo no período considerado. Isso significa que mesmo para uma dispersão inalterada de características individuais pela população, teríamos um aumento da desigualdade do rendimento.

Em segundo lugar, a procura e a oferta de trabalhadores com maior escolaridade interagiram por forma a gerar um prémio à escolaridade, que não só aumenta à medida que o tempo passa, mas em que cada ano adicional de escolaridade é mais valioso que o ano anterior.

Em 1995, um trabalhador com 7 anos de escolaridade ganha, em média, mais 8,9% do que um outro com 6 anos de escolaridade; mas um trabalhador com 9 anos de escolaridade ganha mais 10,4% que outro com 8 anos de escolaridade.

¹⁶³ Os valores correspondem a regressões clássicas. Dada a existência de heteroscedasticidade, foram estimados coeficientes alternativos utilizando o método mais robusto do mínimo dos desvios absolutos ("least absolute deviations").

Este resultado, além de permitir compreender a explosão em Portugal na procura de graus mais elevados de educação, magnifica o papel da educação como factor diferenciador dos rendimentos do trabalho: os trabalhadores com mais anos de escolaridade não só ganham mais em média devido ao prémio à escolaridade, como inclusivamente ganham mais por cada ano de escolaridade completo.

No entanto, há ainda que considerar um aumento da dispersão salarial dentro de grupos bastante homogéneos, conforme resulta do quadro seguinte:

Quadro 52
Aumento da dispersão em grupos homogéneos

Desvios padrão – Logaritmos dos salários		1982	1986	1992	1995
Escolaridade > 6, Experiência < 20, Tempo de serviço < 15					
Homens		0,516	0,568	0,649	0,653
Mulheres		0,466	0,509	0,565	0,561
Escolaridade > 12, Experiência < 20, Tempo de serviço < 15					
Homens		0,443	0,486	0,623	0,590
Mulheres		0,388	0,460	0,563	0,556
Escolaridade > 9, Experiência < 20, Tempo de serviço < 10					
Homens		0,442	0,466	0,488	0,454
Mulheres		0,389	0,397	0,458	0,442

Fonte: Ministério das Finanças, 1998

O quadro 52 exemplifica essa situação para seis grupos. O primeiro grupo estudado era constituído por homens com mais de 6 anos de escolaridade, menos de 20 anos de experiência e menos de 15 anos de tempo de serviço. O resultado pode ver-se na primeira linha, com um aumento sustentado dos desvios-padrão dos logaritmos dos salários. Para os outros grupos listados temos aumentos entre 1982 e 1992, mas uma pequena redução entre 1992 e 1995. Estes aumentos indicam que, para lá dos factores sistémicos já referidos, como os anos de escolaridade, temos que outros factores são também relevantes.

Estes últimos resultados podem ser interpretados, mais uma vez à semelhança do que a literatura internacional indica, como um aumento da compensação que o mercado de trabalho atribui às capacidades, possivelmente proveniente do facto de a componente tecnológica ser cada vez mais relevante para determinar a produtividade de cada trabalhador. No capítulo seguinte teremos oportunidade de demonstrar alguns valores relevantes para se compreender melhor este fenómeno nos sectores visados da hotelaria e da banca.

Veremos, de seguida, quais são as formas mais utilizadas na determinação dos salários em Portugal.

5.3.3. Formas de determinação dos salários em Portugal

Em Portugal, as práticas salariais nas organizações encontram-se condicionadas por um quadro institucional rígido. São apontadas razões históricas para este sistema fortemente institucionalizado de regulação de salários com o consequente esvaziamento progressivo dos conteúdos negociados entre associações patronais e sindicais. No entanto, os instrumentos de regulamentação colectiva constituem o grande pilar de sustentação das práticas de gestão de recursos humanos nas empresas. São eles que definem as funções que correspondem a cada categoria profissional, assim com o nível de qualificações e salarial em que cada função se integra. A qualificação é uma questão central para a nossa análise dada a sua relação com as classificações profissionais e as hierarquias salariais, apesar de não nos interessar aprofundar quais os critérios subjacentes à classificação que se faz dos trabalhadores portugueses por níveis de qualificação.

O conceito de qualificação é central para a gestão de recursos humanos. As acções de recrutamento, selecção, formação, reconversão, classificação e remuneração desenvolvidas nas organizações têm como objectivo, exactamente, a procura de respostas ajustadas às necessidades previamente definidas sobre a qualificação profissional. Tradicionalmente, são apontadas três dimensões para o conceito de qualificação: qualificação do emprego, cobrindo os saberes necessários para ocupar um posto de trabalho; a qualificação do trabalhador, fazendo referência aos conhecimentos do trabalhador independentemente da forma como foram adquiridos; e, finalmente, a qualificação convencional, resultante da classificação do trabalhador numa categoria profissional existente no quadro de uma convenção colectiva (Rodrigues, 1988).

Os níveis de qualificação usados pelas empresas portuguesas têm, como base, os que foram definidos pela antigo Ministério do Trabalho¹⁶⁴, que procurou integrar duas dimensões do conceito de qualificação: a qualificação do emprego e a qualificação do trabalhador. No entanto,

¹⁶⁴ O Decreto-Lei n.º 121/78, de 2 de Junho previa uma grelha que define 10 grandes níveis de qualificação: Quadros superiores, Quadros médios, Encarregados, Contramestres, Mestres, Chefes de equipa, Profissionais altamente qualificados, Profissionais qualificados, Profissionais semi-qualificados, Profissionais não qualificados. O diploma referido foi revogado pelo Decreto-Lei n.º 88/89 de 23 de Março.

Rodrigues (1988:188) defende que “(...) a classificação dos trabalhadores segundo estes níveis de qualificação é feita pelas empresas a partir das categorias profissionais que eles detém no quadro da convenção colectiva respectiva, o que introduz discrepâncias face às suas qualificações pessoais e às qualificações dos empregos que eles ocupam.” Assim, para esta autora, os níveis de qualificação que surgem nos quadros de pessoal dizem sobretudo respeito às qualificações convencionais (3ª dimensão).

As práticas salariais na maioria das organizações portuguesas resultam de estruturas tradicionais, não justificadas, em que o valor do trabalho foi possivelmente estabelecido através de um método não analítico, provavelmente de natureza comparativa. A Classificação Nacional de Profissões (IEFP, 1994) não inclui os perfis profissionais, ao contrário do que acontece com idênticos instrumentos construídos noutros países¹⁶⁵. A construção dos perfis profissionais permite a comparação nas taxas de retorno dos investimentos efectuados em capital humano.

Relativamente ao problema da desconexão entre a qualificação convencional e a qualificação dos trabalhadores e das empresas, cumprirá referir que os sectores da banca comercial e da hotelaria não constituem excepção. De facto, atendendo ao baixo impacto que a formação profissional tem na qualificação convencional dos trabalhadores, é provável que se verifique uma incorrecta e lesiva classificação profissional nestes sectores.

5.4. A gestão dos sistemas de remuneração: diferentes formas e conteúdos

A gestão dos sistemas de remuneração tem em conta, quer as recompensas atribuídas aos trabalhadores pela prestação de determinado serviço, quer a forma como essas remunerações são geridas e administradas. Podem ser considerados dois tipos de remuneração: económica, no que se refere à compensação salarial ou atribuição de bónus ou benefícios; e não económica, corporizada pela delegação de poderes e autonomia, ou reconhecimento (*Qureshi*, 1995). Baseado em *Kanugo e Mendonça* (1992), *Qureshi* (1995) conclui que as remunerações podem ser administradas de forma contingente ou não contingente com a performance sem, no entanto,

¹⁶⁵ Veja-se, a título meramente exemplificativo, o Dictionary of Occupational Titles (1977) dos EUA, ou a Classification Canadienne Descriptive des Professions (1978), do Canadá.

deixar de afirmar que “as práticas de gestão relacionadas com o sistema de recompensas são críticas para a determinação do nível de performance dos empregados”.

No seu estudo, *Devana et al.* (1984) referem ter verificado um conjunto de recompensas que, para além do salário, são valorizadas pelos indivíduos, a saber: “pagamento na sua mais variada forma, tal como vencimento, bónus, stock-options, benefícios e extras, promoção, tanto mobilidade vertical como transferências laterais para posições desejadas, oportunidades de carreira, uma hipótese a longo prazo de crescimento e desenvolvimento, *feedback* positivo de fornecedores e clientes, sentimento pessoal de bem-estar por desempenhar bem uma função, oportunidade de aprender e de desenvolver novas competências, segurança no trabalho, especialmente importante em tempos economicamente apertados, responsabilidade e respeito por parte dos colegas”.

Resumindo, estes estudos procuram evidenciar a forma e o conteúdo dos diferentes sistemas remuneratórios, constatando-se que existem várias perspectivas sobre esta temática. Alguns autores colocam a ênfase na forma como os sistemas de recompensa específicos da organização contribuem para alcançar a eficácia organizacional, uma vez considerada a influência que estes sistemas podem ter no comportamento dos empregados, outros realçam os sistemas orientados para os resultados a produzir, nomeadamente, motivação, atracção e retenção dos trabalhadores com boa performance. Daí a necessidade de adequar o sistema à organização, com o objectivo de adoptar práticas consideradas como contingenciais relativamente aos níveis de desempenho dos colaboradores, tais como remunerações relacionadas com a performance e a partilha de lucros.

Tendo em conta a relação potencial entre o sistema remuneratório e a performance organizacional, ressaltam como factores chave a considerar: a implementação de sistemas retributivos contingenciais aos níveis de desempenho alcançados, o conhecimento das condições de mercado (tendo como preocupação quer a equidade externa, quer interna) e ainda os benefícios incluídos no pacote salarial.

Por estes motivos, tudo indica que o desenvolvimento de planos de incentivos que possam ser considerados eficazes, designadamente no longo prazo, se devam basear nos seguintes postulados¹⁶⁶:

¹⁶⁶ In Cunha, R.C., “Gestão de Recursos Humanos”, aulas do MBA, 1999.

- assegurar a relação entre esforço e recompensa;
- configurar objectivos eficazes: justos, difíceis, específicos e acima de tudo potencialmente atingíveis;
- certificar-se de que o seu conteúdo é facilmente percebido e calculável pelos seus destinatários (os trabalhadores da empresa / a gestão) e que não está dependente de elevada discricionariedade;
- garantir a implementação e verificação das condições acordadas uma vez atingidos os objectivos delineados;
- rever regularmente (pelo menos numa base anual) os objectivos propostos por forma a que seja sempre exigido esforço na sua concretização e que sejam tomadas em consideração alterações da envolvente interna e/ou externa.
- garantir um salário base.

5.4.1. Tipo de recompensas salariais mais praticadas

Para começar, convirá fazer uma breve síntese do *mix* de recompensas utilizadas com mais frequência pelas organizações:

- I. **Cash** – salários e performance-pay
- II. **Compensação indirecta ou benefícios** – pagamento de tempo livre (férias, feriados, licenças sabáticas), saúde e serviços sociais.
- III. **Fringe benefits** – carro, cartão de crédito, financiamento de material (computadores), pensões de reforma e juros bonificados.
- IV. **Recompensas sociais** – elogios, convites para eventos sociais, culturais ou desportivos, etc.
- V. **Recompensas intrínsecas** – responsabilidade, autonomia e desenvolvimento.

Algumas organizações permitem alguma flexibilidade na escolha das recompensas que mais interessam ao trabalhador em particular, designando-se esta prática por uma flexibilidade “cafeteria-style”. Em regra, os diferentes tipos de recompensa têm percentagens diferentes na ponderação do valor global atribuído e o trabalhador em função dessa informação pode livremente optar pelo tipo de recompensas que mais lhe agrada.

No que se refere aos diferentes instrumentos de compensação de expressão pecuniária, designadamente quanto ao desenvolvimento de sistemas de *performance-pay*, convirá destacar os seguintes:

(a) **Merit Pay** – aumentos salariais ligados exclusivamente ao mérito.

(b) **Bonus anual** – para motivar a performance de curto prazo ligada à rentabilidade da empresa com base em critérios de performance individual da empresa, de uma equipa ou eventualmente um regime híbrido ou misto. Pode ser estabelecida uma percentagem dos resultados líquidos depois de retirada uma parte para constituição de reservas legais e outra para distribuição pelos accionistas. Em geral, são anuais e estão baseados em factores como produtividade, satisfação do cliente, qualidade, entre outros.

Os **bónus individuais** têm como vantagem medir a performance em termos de *output* e permitirem um trabalho independente e a aferição do mérito individualmente considerado, tornando-se por este motivo muitas vezes mais justos (*vg.*: pagamento à peça, planos de tempo padrão, planos Taylor ou taxa diferencial e comissões).

Os **bónus de grupo/equipas** fomentam uma forte interdependência, reforçam a coesão e espírito de grupo mas torna-se difícil determinar a responsabilidade individual pelo trabalho (*vg.*: pagamento à peça, bónus de produção e comissões).

Segundo as conclusões de um estudo efectuado por *Glinow* (1993), os **bónus** representam uma parcela da remuneração em muitos países: 12,2% em França, 18,7% na Alemanha, 2% em Itália, 19% na Suíça, 15,2% no Reino Unido e 22% nos EUA. No Japão, 40% do vencimento base é pago a todos os empregados sob a forma de bónus semanais. Contudo, esta é uma parcela da remuneração que está altamente associada às condições do mercado: quando a procura aumenta verifica-se a atribuição de sistemas retributivos, reforçando a componente externa como factor altamente competitivo encarado pelas organizações, levando os empregados a trabalhar mais e a

competir entre si para a promoção e aumento de salário. De acordo com estas perspectivas, as condições do mercado com a consequente alteração das expectativas dos trabalhadores implicam, para uma organização ser competitiva, a alteração e adequação dos seus sistemas compensatórios, tendo por base a capacidade prognóstica da evolução daquela componente externa.

Também em Portugal a compensação variável em função do mérito tem vindo a crescer em termos relativos. Foi realizado um *survey* em 1999 às empresas portuguesas, em que se verificou que 41% das empresas reportaram um aumento na compensação variável e 29% um aumento dos benefícios não monetários, sendo praticamente inexistentes as empresas que os reduziram. Os aumentos salariais por mérito são os incentivos mais utilizados (por cerca de 40% das empresas que responderam ao inquérito) seguidos de participação nos lucros (por cerca de 15%). A grande maioria das empresas não usa share options e/ou bónus de grupo (Cunha, R.C. & Cunha, M.P., 1999)

Existem ainda incentivos fundamentalmente destinados a motivar e recompensar a gestão pela performance e crescimento da empresa **no longo prazo**, de molde a fomentar uma perspectiva de continuidade nas decisões dos executivos. Designam-se normalmente por programas organizacionais tendo por base os objectivos globais de performance da empresa, como lucros, vendas, valor das acções, entre outros e, no caso dos gestores de topo, traduzem-se normalmente em esquemas de acumulação de capital. Elencaremos apenas aqueles que nos parecem mais utilizados, sendo certo que a criatividade humana moldada apenas por algumas limitações legais se encarregará, por certo, de conceber no futuro muitos outros por ora olvidados.

(i) **Planos de participação nos lucros** (*gainsharing*) – planos que envolvem a totalidade ou parte dos empregados em esforços comuns para alcançarem determinados objectivos estratégicos ou de produtividade e partilharem os respectivos ganhos. Assim, uma percentagem dos lucros da empresa são distribuídos por todos ou pela maioria dos colaboradores da mesma.

(ii) **At-Risk pay** - uma parte do salário base está dependente da performance financeira da empresa (vg.: 5%).

(iii) **Performance achievement plans**: são distribuídas acções da empresa a indivíduos ou a equipas em função do alcance de determinados objectivos financeiros predeterminados como o crescimento dos lucros.

(iv) **Phantom stock plans:** os executivos recebem unidades, e não acções, que no futuro são convertidas em *cash* que equivale à valorização das acções da empresa.

(v) **Employee Stock Ownership Plans** – a empresa contribui (anualmente) com acções para um fundo que detém as mesmas em nome dos trabalhadores (geralmente em proporção do seu salário). Na altura em que o trabalhador sair da empresa (reforma ou outra razão) tem direito às acções que lhe correspondem ou ao dinheiro equivalente ao valor das mesmas. Funcionam como recompensa e permitem aumentar a identificação do empregado com a empresa.

(vi) **Stock options:** traduzem o direito de comprar um número específico de acções a um preço determinado durante um período de tempo contratualmente estabelecido. O executivo espera exercer a sua opção no futuro mas com base no preço fixado no presente. Como alternativa, os gestores podem normalmente adquirir as acções ao valor contabilístico. Aos trabalhadores a quem tenham sido conferidos este tipo de direitos interessa pautar a sua actividade na empresa de forma a possibilitarem ou potenciarem a subida do valor das suas acções. Só assim poderão obter uma mais-valia, resultante da diferença entre o preço de venda das acções e o custo do exercício da sobredita opção. Paralelamente, conferem direito aos dividendos correspondentes aos lucros distribuídos.

Este sistema permite aos gestores adquirir a opção de compra de determinado número de acções da empresa com empréstimos pagos pelo empregador. Quanto melhores os resultados da empresa, mais elevado será o valor das acções objecto da opção de compra a exercer por parte dos executivos incluídos no programa. Estes contratos prevêem normalmente um período de tempo durante o qual os executivos estão proibidos de vender as acções adquiridas através do programa.

Apesar do conceito de *pay for performance* ter vindo a ganhar alargada aceitação, a ligação entre o pagamento de incentivos e uma elevada performance parece ainda bastante ténue. Na realidade, estes programas, em especial os de *stock options* actualmente utilizados em mais de metade dos pacotes salariais dos CEO's das empresas norte-americanas e em cerca de 30% das remunerações dos gestores seniores, têm premiado também alguns gestores que em nada contribuíram para a subida dos valores das acções. De facto, nos esquemas convencionais de *stock options* qualquer subida no valor das acções constitui “prova” de uma performance positiva – para tal, basta

apenas ser titular – e a subida pode até ser muito abaixo da média das subidas das empresas concorrentes na indústria.

Por este motivo, vários autores **criticam a implementação de sistemas de *stock options*** e apresentam alternativas aos esquemas convencionais que consideram mais justos e adequados aos objectivos dos accionistas que certamente aplaudirão reformas ao sistema de compensação e, integradamente, a vários outros níveis da empresa, de forma a motivar as empresas a produzir mais valor acrescentado. Na verdade, o recurso aos planos de *stock options* visa primordialmente a motivação dos quadros superiores das empresas e o alinhamento destes com a perspectiva dos accionistas. Daí que as empresas do sector tecnológico, determinantes na Nova Economia, tenham recorrido a este expediente, uma vez que, para além dos motivos já invocados, esta é também uma forma de evitar um grande volume de encargos financeiros com a massa salarial e um incentivo à permanência dos quadros na empresa¹⁶⁷. De facto, os quadros superiores das 200 maiores empresas norte-americanas detêm já cerca de 10% do capital social destas empresas.

Apesar do saldo ser positivo, este tipo de planos, ao fazer depender o exercício das opções unicamente da valorização dos títulos da empresa ou da expectativa da distribuição de dividendos, acaba por premiar indistintamente os gestores eficientes, cuja actuação foi claramente positiva, e os gestores ineficientes, que em pouca medida contribuíram para essa situação. Para obviar a estes inconvenientes, surgiram as ***phantom shares***, que por não serem instrumentos de fácil implementação, são ainda pouco frequentes entre nós. Do ponto de vista fiscal, o legislador veio introduzir, com o Orçamento de Estado de 2000, alterações nesta matéria, classificando abertamente como rendimentos do trabalho dependente (tributados em sede de IRS na categoria A) os ganhos resultantes de acordos de opções sobre acções, obrigações ou quaisquer outros valores mobiliários ou direitos equiparados, celebrados com a entidade patronal.

As alternativas ao plano de *stock options* poderão ser a emissão de **acções preferenciais sem voto** ou a celebração de contratos **de reporte**. Diversamente dos planos de *stock options*, a emissão de acções deste tipo não é susceptível de alterar a estrutura accionista para efeitos de voto, dado que os detentores deste tipo de títulos, apesar de gozarem de preferência na distribuição de dividendos, não gozam desse direito. Acresce que, do ponto de vista fiscal, os rendimentos

¹⁶⁷ Empresas como a *Pepsico*, a *Starbucks* e a *Microsoft* implementaram planos de *stock options* muito alargados, abrangendo a generalidade ou mesmo a totalidade dos seus trabalhadores.

resultantes da alienação destes títulos por parte dos colaboradores da empresa a quem tenham sido conferidos, são tributados em sede de mais-valias (categoria G) através de taxa liberatória, substancialmente mais baixa do que aquela aplicável à categoria ^a Por fim, o **contrato de reporte** tem vindo a ser utilizado como forma de financiamento imediato de empresas em dificuldades e traduz-se sumariamente na venda de acções a determinada entidade (geralmente uma sociedade financeira), assumindo a sociedade vendedora a obrigação de as tornar a comprar no fim de determinado prazo.

(vii) Benefícios e Fringe Benefits

Por fim, haverá que fazer referência a outro instrumento muito valorizado e que faz parte do sistema compensatório que são os **benefícios** incluídos no pacote salarial, onde incluiremos os *fringe benefits* que se traduzem na satisfação de necessidades não pecuniárias como forma de motivar e reter bons candidatos ou colaboradores da organização. Assim, a empresa disponibiliza bens como, automóveis¹⁶⁸, cartões de crédito, contribuições escolares, férias pagas, alongamento do período de férias legalmente estabelecido, licenças sabáticas, aceitação pela empresa de actividades de investigação académica, pagamento de cursos ou formação académica e profissional, taxas de juros bonificadas, condições favoráveis para empréstimos com vista à aquisição de habitação¹⁶⁹, seguros médicos, fundos de pensões, entre outros.

A importância deste tipo de incentivos tem crescido exponencialmente nos últimos anos, em parte devido à existência de sistemas fiscais bastante pesados e também como resultado da pressão de outras fontes; entre estas, de uma crescente competição com vista à obtenção de bons profissionais. O mercado tem demonstrado que a oferta de vários *fringe benefits* no âmbito do mesmo pacote salarial não funciona, por si, como um factor positivo para uma melhor performance; mas que a ausência de qualquer um tem repercussões francamente negativas, porquanto desincentiva o trabalhador que se sentirá impelido a mudar de emprego ou a aceitar

¹⁶⁸ Segundo M. J. Boella os automóveis funcionam como símbolos de *status* dentro e fora da organização e quando a tónica dominante se coloca no *status* as pessoas tendem a demonstrar comportamentos de grande melindre e irracionalidade. De facto, esta constatação que seguramente não enaltece a nobreza da natureza humana é ostensivamente observável na dinâmica das grandes empresas e, paralelamente, ao nível da função pública para cargos dirigentes e membros do Governo, independentemente da sua facção partidária.

¹⁶⁹ A este propósito, o facto da mobilidade laboral na área da hotelaria ser bastante elevada em contraposição com o reduzido número de trabalhadores deste sector que possuem casa própria não é despiciendo.

uma proposta salarial de outra entidade que reputará melhor por incluir *fringe benefits* imediatamente associados a um benefício líquido (sem incidência fiscal).

No seu estudo, *Yeung e Wong* (1990) referem vários benefícios que são oferecidos aos trabalhadores, quer do Japão, quer da República Popular da China. Quanto ao primeiro, refere como típicos das grandes empresas, os benefícios que se relacionam com o bem estar dos trabalhadores, relativamente a infra-estruturas que são postas à sua disposição (dormitórios, cafetarias e hospitais), seguro de saúde, pensões de bem-estar, seguro de emprego, pensões de crianças e pré-reformas. Relativamente à segunda, os benefícios são aplicados de forma variável, dependendo do tipo de unidade de trabalho, do estatuto da função, da antiguidade¹⁷⁰ e da dimensão das suas famílias. Neste país são considerados benefícios sociais: “habitação total ou parcialmente subsidiada, creches, subsídio de transporte, seguros de saúde e de trabalho, pagamento de separação a expatriados, pagamento de suplementos de viagem para visita a membros da família separados, fardas de trabalho, refeitórios, entre outros” (*Yeung e Wong*, 1990).

5.5. A relação entre o sistema de remuneração e a performance individual e organizacional

Os autores que defendem que o salário é o principal motivador de qualquer trabalhador estão simultaneamente certos e errados. É indubitável que a remuneração motiva os trabalhadores de muitas formas, mas seguramente que não os pode motivar indefinidamente. A verdade é que se chegará a um determinado ponto em que o trabalhador tem vontade de gozar os frutos da sua actividade laboral e, nessa altura, os valores do lazer e do esforço e dedicação exigidos pelo

¹⁷⁰ A *Egon Zehnder*, uma empresa de *executive search*, fundada há quase quatro décadas constata através do seu fundador (Egon Zehnder) que antigamente a compensação se encontrava estritamente ligada à antiguidade. Actualmente, a maior parte dos sócios de empresas de serviços são pagos de acordo com o número e a importância dos seus Clientes, bem como a sua capacidade de atrair mais clientes – em suma, a sua capacidade de facturação. A *Egon Zehnder International* que hoje detém cerca de 57 escritórios em todo o mundo, manteve a sua política de compensação salarial dos velhos tempos. Os seus sócios recebem a sua compensação fraccionada em três tranches: uma de salário base, uma percentagem igual na distribuição dos lucros da empresa e ainda uma terceira fracção do lucro que é distribuído em função do período de tempo em que se encontram como sócios na empresa. A verdade é que a empresa consegue atrair excelentes colaboradores e ter uma taxa anual de rotatividade de 2% (quando a média na indústria é de 30%). As razões são simples: o objectivo da política de compensações prosseguida pela empresa é a de conseguir contratar “team players”, ou seja, consultores que retiram mais prazer do sucesso do trabalho em equipa do que do seu avanço na carreira pessoal. O sistema implantado, ao conceder algum relevo à antiguidade, também fomenta a entrada de pessoas que queiram fazer carreira na empresa permanecendo nesta por muito tempo. O sistema pode ser uma relíquia, mas a verdade é que funciona.

trabalho entram necessariamente em rota de colisão, competindo arduamente entre si para ocupar uma porção maior de um bem precioso e limitado que é o tempo. É por este motivo que ao longo do tempo, as organizações vão obtendo menos trabalho com maiores encargos com salários¹⁷¹.

Como o usufruto dos tempos de lazer é uma prerrogativa que todo o tipo de trabalhador aprecia independentemente do seu nível salarial, existem já algumas vozes que defendem que o factor motivacional principal dos próximos tempos será a concessão de tempo para lazer dos trabalhadores.

Acresce que a remuneração tem um valor absoluto mas também um valor relativo – não tem certamente é um valor neutro. De facto, a retribuição está associada a muitos outros valores e pode ser interpretada de inúmeras formas que não são mutuamente exclusivas. A título meramente exemplificativo, pode ser comparada em termos de valor absoluto com o custo de vida e o (não) acompanhamento da inflação, com o esforço, dedicação e sacrifícios passados prestados à organização, com o esforço (e principalmente a falta dele) dos outros colegas de trabalho e a relação com outros salários praticados na empresa (regra geral são seleccionados para efeitos comparativos trabalhadores com competências e capacidades similares que auferem melhor remuneração, o que revela algum bom senso na estratégia prosseguida por parte dos trabalhadores que reclamam aumento salarial com base neste fundamento), com os lucros obtidos¹⁷² pela organização e ainda com o estatuto sócio-profissional ou a concepção que o trabalhador tem do mesmo para si próprio.

O desenho do sistema retributivo implementado pela organização permite manter o equilíbrio entre o esforço e a recompensa, em especial nas situações que demonstram alguma oscilação, como é o caso paradigmático das indústrias com características de sazonalidade, *maxime* a hotelaria. Normalmente, o acréscimo de esforço do trabalhador, a maior parte das vezes

¹⁷¹ É claro que muitas organizações explicam esta aparente irracionalidade do ponto de vista económico pelo facto dos salários mais elevados no fim da carreira traduzirem uma compensação por vários anos de árduo trabalho com salários francamente abaixo dos níveis de rendibilidade retirados pela empresa. Assim, o *input* dos trabalhadores mais novos pagaria os salários dos mais velhos cujo *output* se apresenta gradualmente mais reduzido. Por outro lado, há duas variáveis cujo preço económico é normalmente contabilizado com índices elevados, em especial, ao nível de cargos de direcção e gestão, como a experiência e o conhecimento do sector e ainda o prestígio e a rede de contactos e influências.

¹⁷² Ainda muito recentemente, vários artigos de opinião publicados na comunicação social criticavam o Banco Comercial Português por se atrever a apresentar resultados tão elevados durante o ano de 2000 e concomitantemente praticar salários reduzidos com horários de trabalho muito extensos.

traduzido na elevação do número de horas de trabalho efectivo, é compensado pelo pagamento de horas extraordinárias. Na hotelaria, o esforço extra é muitas vezes compensado pelo aumento dos rendimentos auferidos através das gorjetas ou de uma maior parcela do *service charge*, o que obviamente tem repercussões nos dois sentidos, porquanto ainda que não funcione como causa-efeito em termos de motivação, não é indiferente para o trabalhador uma vez que lhe confere uma sensação de equidade e justiça que será muito provavelmente uma influência positiva na sua *performance* e produtividade para a organização.

Não é pouco usual encontrarmos alguns argumentos sofisticados à volta do conceito de produtividade – o que é, e como pode ser medida, são por vezes questões complexas. Nas indústrias de trabalho intensivo a tarefa encontra-se algo facilitada porquanto a procura de trabalho é directa e visa uma produção directa. Há duas importantes implicações que daqui decorrem: a primeira é que a produtividade se prende essencialmente com a produtividade física e a capacidade humana, com todas as variações que ambas implicam. Acresce que a origem da procura de trabalho se encontra nas vendas, ou seja, um padrão das vendas efectuadas ou previstas funciona também como padrão da procura de trabalho.

Como escreveu Boella, “Above all else, productivity is about efficiently matching labour supply to demand”. Na realidade, a chave para uma eficiente utilização da força de trabalho não se encontra através da medida de produtividade, mas através da flexibilidade da oferta de trabalho que decorre da medida efectuada. É através deste ajustamento que a produtividade é obtida. Os métodos mais comuns de estender a oferta de trabalho são as horas extraordinárias, o sistema de bónus, o trabalho pontualmente contratado e o trabalho em tempo parcial. É claro que a gestão deve ter consciência e comparar o custo destas várias alternativas, questão extremamente premente em especial no sector da hotelaria conforme acima referido.

Por outro lado, a forma como uma organização administra a sua política de compensações transmite aos trabalhadores aquilo que esta mais valoriza e melhor visa premiar – ou seja, motivá-los em determinado sentido e alicia personalidades que *a priori* se coadunam com aquele tipo de filosofia. A estrutura de pagamentos é assim uma parte íntima do modelo de funcionamento de uma organização. A aceitabilidade desta estrutura por parte dos seus membros é essencial para o seu bom funcionamento. É certo que quanto maiores os diferenciais, mais a retribuição será um tema entre os trabalhadores, uma vez que estas diferenças devem ser racionais e justificáveis em face das forças do mercado, de forma a serem consideradas legítimas por parte destes. Na

verdade, a sua contestação afecta a organização porquanto estas são resultado da autoridade e do julgamento dos administradores da empresa.

Naturalmente que os sistemas se vão desenvolvendo e resultam da conjugação de muitos factores como o mercado de trabalho, os costumes e as práticas reiteradas, o poder negocial das associações patronais e dos sindicatos e ainda a autoridade da chefia. Por vezes, certos sistemas, parecem idiossincráticos, ilógicos e distorcidos do exterior – e, no entanto, internamente, naquele contexto fazem todo o sentido. Na realidade, parece que desde que o sistema seja administrável e justo não deve sofrer qualquer alteração.

É verdade que a forma como os trabalhadores são remunerados e a sua influência na **performance individual** e, consequentemente, na **performance organizacional**, tem sido objecto de estudo por diversos autores. Alguns autores colocam a ênfase na utilização de sistemas de recompensa específicos como forma de alcançar a eficiência e a eficácia organizacional, na sequência da especial atenção que foi votada à evolução das políticas e práticas sobre remuneração, tendo esta variável tomado um lugar central nos modelos conceptuais de gestão de recursos humanos (*Kessler, 1995*).

Em suma, um sistema de remuneração pode ser avaliado tendo em conta a sua filosofia, os seus objectivos e as suas práticas de recompensa. No entanto, tem de existir um suporte filosófico subjacente a qualquer sistema remuneratório que, neste caso, se designa por equidade, quer ao nível interno (aplicando métodos de avaliação de funções), quer ao nível externo (analisando as condições de mercado).

Na verdade, um sistema remuneratório caracterizado pela equidade permite que o mesmo atinja os seus principais objectivos, ou seja, atrair recursos humanos para a organização, retê-los com os níveis de performance pretendidos e motivá-los a cumprir as obrigações legais geralmente definidas pelas instituições governamentais (*Qureshi, 1995*). Os trabalhadores, em regra, tendem a avaliar a justeza da sua remuneração através da comparação com a de outros trabalhadores dentro e fora da empresa (equidade interna e externa). A não observância da equidade está geralmente ligada à não existência de relação entre o esforço e as características individuais do trabalhador (incluindo a sua educação e formação profissional) e a recompensa da organização através da taxa salarial aplicável.

Por outro lado, resulta do *supra* exposto que a **formação/educação é um factor que contribui para a determinação salarial**, e para a equidade interna (como factor compensável dos métodos de *job evaluation*) – mas esta questão, em concreto, será objecto de análise no capítulo seguinte, onde nos propomos, através de um estudo empírico, a verificar essa correlação no âmbito dos dois sectores visados - a banca e a hotelaria. Na verdade, este desiderato tem por base a convicção de que o peso relativo da formação para a determinação das taxas salariais encontrará maior expressão no sector da banca do que no sector da hotelaria, não só por razões históricas, mas também por razões de ordem socio-económica.

De facto, este pressuposto resultou da constatação meramente empírica de que o sector do turismo - e concretamente da hotelaria - não privilegiava a formação académica superior, mas antes, pelo contrário, colocava a ênfase na experiência profissional. Naturalmente que, em parte, esta realidade era explicável na medida em que essa formação não existia e não estava institucionalizada, como actualmente já sucede. Daí que os profissionais do sector apresentassem uma tendência para não valorizar aquilo que o mercado não oferecia – não tendo tido eles próprios, na maioria – salvo raras excepções de profissionais com formação adquirida em escolas estrangeiras com as quais o Estado Português manteve alguns protocolos de cooperação – acesso a essa formação.

Esta realidade contrastava visivelmente com aquilo que se observava em outros sectores, nomeadamente o sector bancário e a área financeira que, por excelência, absorvem grandes quantidades de profissionais cuja formação académica é considerada de nível superior (muitas vezes, em especial, na banca de investimento, com graus superiores a licenciatura). De realçar que esta situação tinha – e prevemos que ainda terá -, como seria expectável, uma incidência muito directa nos pacotes salariais praticados, atendendo a que, regra geral, os salários são mais elevados para profissionais com maiores qualificações académicas e cuja especialidade de conhecimentos implique que a oferta seja menor do que a procura exigiria. Certamente, esta será uma das razões pelas quais o mercado absorve a maior parte dos alunos formados em gestão hoteleira, mas oferece salários muito parcos – mesmo para cargos de gestão – quando comparados com outros sectores, designadamente com a banca.

Creemos que, nestes últimos anos, de forma gradual, se tem verificado uma tendência do mercado no sentido de fomentar e acreditar a formação académica dos profissionais do sector do turismo como forma, inclusivamente, de promover o seu prestígio socio-profissional no âmbito interno e

relativamente à sociedade em geral. Por outro lado, pareceu-nos que estes dois sectores apresentariam situações algo paradigmáticas, na medida em que, genericamente, na banca se esperaria um nível de correlação entre a formação e as taxas salariais aplicáveis francamente mais elevado do que na hotelaria. É esse estudo que nos propomos aqui apresentar com a preocupação de, através da análise de três anos distintos e algo distanciados no tempo (1986, 1991 e 1998), tentar compreender o sentido em que tem vindo a evoluir esta temática.

PARTE II

VI. ANÁLISE EMPÍRICA

Introdução

No presente capítulo, tentaremos testar a capacidade de aderência das teorias do capital humano à explicação das diferenças salariais, *maxime*, da influência da formação académica na determinação salarial.

Inicialmente, procederemos à formalização do modelo de análise, dando a conhecer as variáveis que serão incluídas e os sinais esperados dos seus coeficientes, seguindo-se a especificação econométrica, onde abordaremos o método estatístico a utilizar, os testes estatísticos relevantes e os eventuais problemas econométricos que podem emergir.

A análise que nos propomos efectuar incidirá sobre uma das premissas subjacentes às teorias do capital humano, segundo a qual o investimento em capital humano aumenta a produtividade do trabalhador e, consequentemente, a sua remuneração ao longo do ciclo de vida activa.

Tentaremos demonstrar que as teorias do capital humano são importantes na justificação da diferença de salários no mercado de trabalho, mas que o seu contributo não esgota esta problemática.

6.1. Operacionalização das hipóteses

Tendo em consideração a revisão da literatura efectuada na Parte I deste trabalho, retirámos as seguintes hipóteses que prevemos que venham a ser confirmadas.

Hipótese (1) *As taxas salariais aplicáveis são diferentes consoante o nível de habilitações académicas.*

Hipótese (2) Qual o peso relativo das variáveis que influenciam a determinação da taxa salarial aplicável.

Hipótese (3) *O peso relativo das habilitações académicas é diferente consoante o sector, sendo mais determinante por esta ordem: banca de investimento, banca comercial e hotelaria.*

Hipótese (4) *As organizações que investem mais em capital humano apresentam índices mais elevados de produtividade.*

6.2. Metodologia adoptada

6.2.1. Universo

Considerou-se o universo das empresas que entregaram os respectivos Quadros de Pessoal, sendo este constituído por todos os bancos e hotéis a operar em Portugal durante os anos de 1986, 1991 e 1998 – ou seja, concretamente 23 bancos em 1986, 34 bancos em 1991 e 57 bancos em 1998. Na hotelaria, 917 hotéis em 1986, 1254 hotéis em 1991 e 1881 hotéis em 1998.

Assim encontram-se abrangidos no presente estudo: 20908 trabalhadores em 1986, 27991 em 1986 e 34649 em 1998 no que se refere ao sector da hotelaria. Quanto ao sector da banca, foram abrangidos 45838 trabalhadores em 1986, 60592 em 1991 e 59292 em 1998.

No sector da banca, optámos por constituir dois subgrupos diferentes: a banca comercial e a banca de investimento, por nos parecer que esta divisão seria deveras ilustrativa, na medida em que o sector da banca de retalho se pode considerar um sector tradicional e o sector da banca de investimento, sendo relativamente recente em Portugal, está direccionado para a valorização das habilitações académicas e para a apresentação de índices de elevada produtividade e rendibilidade. Daí que a formação se pudesse revelar francamente mais determinante nas taxas salariais aplicáveis neste subsector do que na banca comercial ou na hotelaria.

Na **hotelaria** e para o ano de **1986 e 1991**, foram incluídos todos os **trabalhadores** por conta de outrém incluídos nos seguintes códigos de actividade económica (CAE): 632100 (Hotéis); 632200 (Hotéis-Apartamentos); 632300 (Motéis); 632400 (Pousadas); 632500 (Estalagens); 632600 (Pensões) e, 632700 (Casa de hóspedes). No sector da **banca**, foram integrados os **trabalhadores** pertencentes aos códigos 810110 (Bancos emissores); 810120 (Bancos comerciais¹⁷³); 810130 (Bancos de investimento¹⁷⁴); 810140 (Outros bancos¹⁷⁵); 810210 (Caixas Económicas¹⁷⁶); 810220 (Caixas de Crédito Agrícola Mútuo) e, 810230 (Outras cooperativas de crédito¹⁷⁷).

Em 1994, a legislação que previa e estabelecia a divisão das actividades económicas por códigos e que já vinha dos anos setenta (1973) foi objecto de uma revisão, pelo que, no que se refere ao ano de 1998, são outros os códigos dos **trabalhadores** incluídos no nosso universo. Foi também em 1994 que o período de referência para a entrega dos Quadros de Pessoal passou a ser o mês de Outubro em substituição do mês de Março.

Assim, na **hotelaria** e para o ano de **1998**, foram incluídos todos os **trabalhadores** constantes dos seguintes códigos de actividade económica (CAE): 55100 (Estabelecimentos hoteleiros); 55110 (Estabelecimentos hoteleiros com restaurante); 55111 (Hotéis com restaurante); 55112 (Pensões com restaurante); 55113 (Estalagens com restaurante); 55114 (Pousadas com restaurante); 55115 (Motéis com restaurante); 55116 (Hotéis-Apartamentos com restaurante); 55117 (Aldeamentos turísticos com restaurante); 55118 (Apartamentos turísticos com restaurante); 55119 (Outros estabelecimentos hoteleiros com restaurante); 55120 (Estabelecimentos hoteleiros sem restaurante); 55121 (Hotéis sem restaurante); 55122 (Pensões sem restaurante); 55123 (Apartamentos turísticos sem restaurante); 55124 (Outros estabelecimentos hoteleiros sem restaurante). Quanto ao sector da **banca** e também no que se

¹⁷³ Inclui bancos comerciais propriamente ditos, casas bancárias, instituições de crédito legalmente equiparadas a bancos comerciais e dependências de bancos estrangeiros autorizadas a realizar operações bancárias.

¹⁷⁴ Inclui instituições bancárias públicas ou privadas destinadas ao financiamento das actividades económicas, nomeadamente por meio de operações activas de crédito a médio e longo prazo e aplicações dos fundos em acções e obrigações de empresas.

¹⁷⁵ Inclui instituições bancárias especializadas em crédito industrial, predial, financiamento do comércio externo, etc.

¹⁷⁶ Inclui a Caixa Geral de Depósitos e as Caixas económicas privadas.

¹⁷⁷ Inclui nomeadamente as cooperativas de crédito à construção.

reporta ao ano de 1998, encontra-se abrangido o código de actividade económica 65121 que se refere a instituições bancárias.

No quadro seguinte fica registada a caracterização dos trabalhadores abrangidos pelo nosso estudo para o ano de 1998.

		HOTELARIA		BANCA COMERCIAL		BANCA DE INVESTIMENTO	
		N	%	N	%	N	%
Nível Formação Académica							
	Básico	14666	43	1218	2.3	154	2.6
	2º/3º Ciclos	12455	36.5	17434	33.1	1814	30.3
	Secundário	5864	17.2	22448	42.6	2342	39.1
	Bacharelato	628	1.8	1952	3.7	233	3.9
	Licenciatura	471	1.4	9654	18.3	1447	24.2
Sexo							
	M	15436	44.5	35508	66.7	4082	67.1
	F	19213	55.5	17704	33.3	1998	32.9
Antiguidade							
	Novos	5804	17.4	1858	3.5	245	4.2
	1 – 5	13156	39.4	11617	21.9	1475	25.3
	6 - 10	5800	17.4	9605	18.1	1291	22.1
	11 +	8619	25.8	30047	56.6	2826	48.4
Qualificação							
	SQ, NQ e AP	17372	50.3	1374	2.6	228	3.8
	Enq. e Qualif.	14506	42	42532	80.6	4336	71.5
	Quadros	2685	7.8	8960	16.9	1502	24.8
Grupo Etário							
	< 30	9096	27.4	9435	17.8	1076	18.4
	30 – 44	14030	42.3	23068	43.4	2707	46.3
	45 +	10058	30.3	20640	38.8	2064	35.3

Quadro 53

Caracterização das empresas abrangidas no estudo

para o ano de 1998

O âmbito geográfico foi assim nacional, incluindo as Regiões Autónomas, embora a maioria dos serviços ou departamentos centrais se situem na zona de Lisboa e do Porto, no sector da banca e no Algarve, Região Autónoma da Madeira, Lisboa e Porto no caso da hotelaria.

Relativamente ao âmbito temporal, seleccionaram-se três momentos de análise, principalmente pelos seguintes motivos:

1986 – Adesão à Comunidade Europeia;

1991 – Inversão do ciclo económico;

1998 – Ano mais recente com dados disponíveis.

Esta análise teve assim por base os dados relativos a 66.746 trabalhadores em 1986, 88.583 trabalhadores em 1991 e 93.941 trabalhadores em 1998, todos trabalhadores por conta de outrem (TPC), do Continente e das Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, com remuneração completa e a tempo inteiro, nos sectores da banca e da hotelaria e constantes dos Quadros de Pessoal e Balanço Social do DETEFP/MTS.

De seguida, faremos uma breve apresentação das variáveis e fontes estatísticas utilizadas procurando assinalar as suas potencialidades e limitações.

6.2.2. Variáveis utilizadas

Para testar as **hipóteses** optámos por incluir duas variáveis referentes às taxas salariais, ou seja, a remuneração base média e o ganho médio.

A **remuneração base média** trata-se de um conceito restrito que não inclui os subsídios de alimentação, de transporte, entre outros, como os subsídios de Natal e de férias, para além de quaisquer prestações irregulares. Por seu turno, o **ganho** engloba o salário directo (salário base, subsídios e prémios regulares) e ainda os subsídios e pagamento em géneros.

É claro que o ganho por ser mais abrangente, também se encontra mais vulnerável no que se refere ao rigor do seu cálculo, atendendo a que podem existir situações, como as das compensações não declaradas, que escapam inteiramente a este tipo de controlo estatístico.

Especificamente no que se refere à **primeira hipótese** utilizámos a remuneração base e o ganho como variáveis dependentes e a variável habilitação com cinco níveis como factor. Os níveis de habilitação escolhidos foram cinco, a saber: Ensino básico (1º ciclo); Ensino básico (2º e 3ºs ciclos); Ensino secundário, Bacharelato e Licenciatura. Neste caso, todos os dados utilizados tiveram como fonte estatística os Quadros de Pessoal.

Na **segunda hipótese**, as variáveis independentes utilizadas com base nos Quadros de Pessoal, além da remuneração base e do ganho (estas variáveis dependentes) foram as seguintes:

- **a habilitação** (com cinco níveis: já descritos no ponto anterior);
- **a antiguidade** (com quatro níveis: novos; 1 a 5 anos; 6 a 10 anos e mais de 11 anos).
- **a qualificação** (com oito níveis: praticantes e aprendizes; não qualificados; semi-qualificados; qualificados; altamente qualificados; encarregados; quadros médios e quadros superiores);
- **a dimensão** da empresa (com três níveis: até 10 pessoas; de 10 a 99 pessoas e com mais de 100 pessoas);
- **o grupo etário** (com três níveis: menores de 30 anos; entre 30 e 44 anos e maiores de 45 anos);
- **o sexo** (masculino e feminino);
- **o sector** (com três níveis: a hotelaria, a banca comercial e a banca de investimento);

Na **terceira hipótese** foram utilizadas exactamente as mesmas variáveis que para a segunda hipótese cujos dados foram igualmente retirados dos Quadros de Pessoal, sendo certo que o sector entrou como factor e não como variável independente como no caso anterior.

Para a comprovação da **quarta hipótese** em que se pretendeu estabelecer a relação entre a formação e as taxas salariais aplicáveis, com os níveis de produtividade organizacional, foi utilizada a informação contida no Balanço Social. As variáveis utilizadas foram as seguintes:

(PRODUI) = Produtividade (Valor acrescentado bruto/Número de pessoas)

(IDADE) = Idade Média

(ANTIG) = Antiguidade média

(ESCOLA) = Anos de escolaridade

(LICENC) = Percentagem de trabalhadores licenciados (licenciados/não licenciados)

(QUALIF) = Percentagem de trabalhadores qualificados (qualificados/não qualificados)

(CUSTPESS) = Custo unitários com pessoal

(CUSTFORM) = Custo per capita com formação

6.2.3. Características das fontes estatísticas utilizadas

As fontes estatísticas utilizadas para estabelecer a correlação entre a formação académica e as taxas salariais aplicáveis foram os Quadros de Pessoal e o Balanço Social facultadas pelo Departamento de Estatística, do Trabalho, Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e da Solidariedade (DETEFP/MTS).

6.2.3.1. Os Quadros de Pessoal (Anexo I)

Uma das fontes estatísticas utilizadas - os **Quadros de Pessoal** do Departamento de Estatística do Ministério do Trabalho e Solidariedade - não inclui alguns sectores de actividade (agricultura, silvicultura, caça, pesca, Administração Pública e trabalho doméstico). Nos restantes sectores, designadamente, no caso concreto, para a banca e a hotelaria, pode considerar-se que permite alcançar uma boa fotografia da realidade, apesar da flutuação anual das declarações.

Os **Quadros de Pessoal** devem ser entregues durante o mês de Novembro de cada ano, com dados actualizados relativos ao mês de Outubro desse mesmo ano, nas delegações ou subdelegações do Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho (IDICT), pela entidade empregadora que deverá preenchê-lo com dados respeitantes a todas as

peçoas ao seu serviço, independentemente do tipo de vínculo contratual (Decreto-Lei nº 332/93, de 25 de Setembro, e Portaria nº 785/2000, de 19 de Setembro).

Dos Quadros de Pessoal constam as seguintes rubricas principais:

- Volume de negócios¹⁷⁸ referente ao exercício do ano anterior
- Categoria profissional¹⁷⁹
- Profissão¹⁸⁰
- Habilitação¹⁸¹
- Tipo de Contrato (consta a referência à duração do contrato, contrato sem termo ou permanente, contrato a termo, certo ou incerto ou, situação residual onde se indicam todas as situações não enquadráveis nas duas categorias anteriores).
- Remunerações (inclui as seguintes categorias: remuneração base¹⁸², prémios e subsídios regulares¹⁸³, remuneração por trabalho suplementar (efectuado em Outubro)¹⁸⁴ e prestações irregulares pagas em Outubro¹⁸⁵).

¹⁷⁸ Considera-se, para este efeito, como **volume de negócios**, o valor total da facturação, com exclusão do IVA, realizada pela empresa, correspondente à venda de mercadorias, produtos acabados e intermédios, subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos (contas POC 711, 712 e 713) e à prestação de serviços a terceiros (contas POC 721, 722, 723, 724 e 725). Ao valor da facturação devem ser deduzidas as devoluções, descontos e abatimentos (contas POC 717, 718 e 728) e consideradas todas as outras taxas, encargos ou despesas que recaiam sobre os produtos e que devam ser imputadas ao cliente, ainda que facturadas separadamente. Não devem ser considerados os subsídios de exploração ou quaisquer receitas provenientes de vendas de imobilizado.

¹⁷⁹ A **categoria profissional** indicada deve corresponder à designação completa constante do Instrumento de Regulamentação Colectiva de Trabalho com menção do grau de progressão na carreira.

¹⁸⁰ A **profissão** indicada deve seguir a Classificação Nacional das Profissões, CNP – versão 1994 e respectiva Adenda, editadas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) devendo ter-se em conta as funções efectivamente exercidas, independentemente da categoria profissional ou habilitação detida (p.g.: um trabalhador com a categoria profissional de “técnico”, a exercer funções comerciais, deverá ser classificado na profissão respectiva dentro da área comercial, de acordo com a Classificação referida (CNP)).

¹⁸¹ A **habilitação** indicada deve fazer referência ao grau completo de habilitação académica mais elevada do trabalhador. No ensino superior apenas são considerados os graus “bacharelato” e “licenciatura”, pelo que, se existirem trabalhadores com grau de habilitação superior a estes (mestrado ou doutoramento), a habilitação a considerar nestes casos será sempre a habilitação de base (licenciatura).

¹⁸² A **remuneração base** é o montante ilíquido (antes da dedução de quaisquer descontos) em dinheiro e/ou géneros pago aos trabalhadores, com carácter regular mensal, referente ao mês de Outubro e correspondente às horas normais de trabalho. Para efeitos do cálculo deste montante deve incluir-se o pagamento de dias de férias, feriados e faltas justificadas que não impliquem perda de remuneração e o pagamento por horas remuneradas não efectuadas. Deverão ser excluídos quaisquer prémios, subsídios, diuturnidades, gratificações e pagamentos feitos em percentagem, mesmo que estes constem na definição de remuneração base do respectivo Instrumento de Regulamentação Colectiva de Trabalho.

Os Quadros de Pessoal são uma fonte estatística privilegiada para a análise do sector estruturado da economia e do mercado de trabalho em Portugal. Esta fonte abrange a quase totalidade das empresas com trabalhadores por conta de outrem sediadas em território nacional (TPC segundo a definição do DETEFP/MTS é o indivíduo que exerce a sua profissão por conta de outrem e na base de um contrato de trabalho recebe uma remuneração em dinheiro ou em géneros). Se bem que a situação de trabalho por conta de outrem constitua a principal forma de inserção dos cidadãos no mercado de trabalho, tem-se vindo gradualmente a assistir à emergência de novas formas de trabalho que não se encontram abrangidas por esta fonte estatística. Por outro lado, não está incluída a população empregada em actividades exercidas por conta própria ou em unidades produtivas de carácter familiar.

A partir de 1994, o apuramento estatístico que dá origem aos Quadros de Pessoal passou a ter como período de referência o mês de Outubro de cada ano, reportando-se anteriormente ao mês de Março. A informação recolhida reúne um conjunto de variáveis que caracterizam tanto as empresas como os estabelecimentos correspondentes e os respectivos trabalhadores.

6.2.3.2. O Balanço Social (Anexo II)

Quanto à outra fonte estatística utilizada - o **Balanço Social** -, este deverá ser remetido até dia 15 de Maio de cada ano, ao Departamento de Estatística do Ministério do Emprego e da

¹⁸³ Os **prémios e subsídios regulares** correspondem ao montante ilíquido pago às pessoas ao serviço, com carácter regular mensal, por subsídio de alimentação, de função, de alojamento ou transporte, diuturnidades ou prémios de antiguidade, de produtividade, de assiduidade, subsídios por trabalhos penosos, perigosos ou sujos, subsídios por trabalho de turnos ou nocturnos. Estão excluídos os montantes relacionados com retroactivos, indemnizações, subsídios de Natal ou férias que eventualmente tenham sido pagos em Outubro.

¹⁸⁴ A **remuneração por trabalho suplementar** efectuado em Outubro contém a indicação do montante ilíquido, correspondente ao número de horas suplementares efectuadas em dias de trabalho, quer em dias de descanso ou feriados.

¹⁸⁵ As **prestações irregulares** (pagas em Outubro) traduzem o montante ilíquido pago no mês de Outubro às pessoas ao serviço com carácter irregular, ou seja, que não têm periodicidade de pagamento mensal. São exemplos, os pagamentos a título de participação dos lucros, distribuição de títulos ou outras gratificações, indemnizações, retroactivos, prémios de assiduidade e produtividade de pagamento não mensal, os subsídios de Natal ou férias que eventualmente tenham sido pagos em Outubro.

Segurança Social, pelas empresas com mais de 100 trabalhadores, com dados respeitantes a todas as pessoas ao seu serviço, independentemente do tipo de vínculo contratual (Decreto-Lei nº 9/92, de 22 de Janeiro).

O **Balanço Social** dispõe de mais informação do que os Quadros de Pessoal, integrando, desde logo, a área da formação profissional, os custos com pessoal e a possibilidade de ser preenchido um nível de habilitação mais elevado do que o grau de licenciado através do item “Outros” onde se deverão incluir as pós-graduações, os mestrados e os doutoramentos.

Ao longo de cada um dos anos do triénio 1996-1998, o nível de respostas ao Balanço Social¹⁸⁶, direccionado apenas para empresas com mais de 100 trabalhadores, situou-se ligeiramente acima das 2.000 empresas, o que representa uma taxa de resposta superior a 75%, em face do universo de empresas dos “Quadros de Pessoal” que englobaram, em 31.12.98, cerca de 800.000 trabalhadores¹⁸⁷.

No que diz respeito ao balanço social, encontram-se assim abrangidos pelo nosso estudo, 55 empresas no sector da hotelaria (13.924 trabalhadores) e 29 empresas no sector da banca (53.434 trabalhadores).

6.3. Análise Estatística

O modelo de análise traduz-se no modo como o apuramento da informação é efectuado relativamente à(s) base de dados utilizada(s). Assim começámos por fazer uma **estatística descritiva** das variáveis, designadamente através da apresentação dos valores totais para a

¹⁸⁶ O Balanço Social, nos termos do Decreto-Lei nº 9/92, de 22 de Janeiro, é entregue anualmente, por todas as empresas que, no termo de cada ano civil, tenham ao seu serviço pelo menos cem pessoas, independentemente do seu vínculo contratual. Assim, englobando um conjunto de informação sobre a realidade social das empresas, o Balanço Social é explorado pelo Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional desde 1986.

¹⁸⁷ in *Balanço Social 1998*, Colecção Estatísticas, Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

remuneração base média e ganho médio dos três sectores estudados para os três anos e ainda através de uma análise univariada em que se relacionou cada uma das variáveis estimadas ou seja, a habilitação, a antiguidade, o grupo etário, o sexo, a qualificação e a dimensão, relativamente à remuneração base e ao ganho.

De seguida e para testar a **hipótese (1)** *As taxas salariais aplicáveis são diferentes consoante o nível de habilitações académicas*, procedemos a duas análises de variância univariada (ANOVA one way/Testes POST HOC), uma para a remuneração base e outra para o ganho referentes ao ano de 1998.

No que se refere à **hipótese (2)** *Qual o peso relativo das variáveis que influenciam a determinação da taxa salarial aplicável* procedemos a uma regressão linear múltipla respeitante ao ano de 1998, da seguintes forma:

$$\log \text{ remuneração} = \text{habilitação} + \text{qualificação} + \text{idade} + \text{sexo} + \text{dimensão} + \text{sector}$$

$$\log \text{ ganho} = \text{habilitação} + \text{qualificação} + \text{idade} + \text{sexo} + \text{dimensão} + \text{sector}$$

Para a **hipótese (3)** *O peso relativo das habilitações académicas é diferente consoante o sector, sendo mais determinante por esta ordem: banca de investimento, banca comercial e hotelaria*, procedemos à construção de uma regressão linear múltipla para o ano de 1998 que permitiu verificar a capacidade explicativa de cinco variáveis independentes, neste caso, a habilitação, a antiguidade, a qualificação, a dimensão, o grupo etário e o sexo, relativamente às variáveis dependentes que, no caso em apreço, foram a remuneração base e o ganho para cada um dos sectores visados, a hotelaria, a banca comercial e a banca de investimento.

Por outro lado, determinámos o coeficiente de correlação parcial, uma vez que a contribuição de cada variável é medida pela raiz quadrada do coeficiente de correlação parcial. Para o efeito, foi utilizada a seguinte fórmula:

$$P_i^2 = \frac{R^2 - R_i^2}{1 - R_i^2}$$

em que P_i^2 é o quadrado do coeficiente de correlação parcial; R^2 é o quadrado do coeficiente de correlação múltipla; e R_i^2 é também o quadrado do coeficiente de correlação múltipla mas quando todas as variáveis independentes estão na equação excepto a variável i , de forma a aferir do acréscimo ou grau de importância. Utilizámos este modelo para os três anos em estudo, ou seja, 1986, 1991 e 1998 para analisar a evolução ao longo do tempo da contribuição de cada variável para a determinação das taxas salariais aplicáveis.

E finalmente, no que respeita a **hipótese (4)** *As organizações que investem mais em capital humano apresentam índices mais elevados de produtividade* realizou-se com base no balanço social, uma análise *cross section* para o ano de 1998 com vista a relacionar a variável escolhida com a produtividade da empresa. Pretendeu-se cruzar a informação constante do Balanço Social com aquela que resulta dos Quadros de Pessoal para o mesmo ano de 1998, não obstante, até à presente data, esse cruzamento nunca ter sido efectuado pelo Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

6.4. Resultados

6.4.1. Estatística descritiva das variáveis

6.4.1.1. Remuneração base média para o ano de 1986

Em 1986, para um universo de 66 746 trabalhadores por conta de outrem nos três sectores visados, deparamo-nos com os seguintes valores totais para a remuneração base média: na **hotelaria** o valor de **34.426\$00**, na **banca comercial** a quantia de **61.856\$00** e na **banca de investimento** cerca de **67.168\$00**. Conforme se pode constatar, a remuneração base praticada no sector da Banca é praticamente o dobro daquela que é praticada no sector da hotelaria. Acresce que não há ainda nesta altura uma diferença significativa entre os valores praticados na banca de investimento relativamente aos praticados na banca comercial (aproximadamente 8%). Este cenário repete-se igualmente no que diz respeito ao ganho médio porquanto os valores que se apresentam são os seguintes: para a **hotelaria** de **37.823\$00**, para a **banca**

comercial de 71.142\$00 e para a **banca de investimento** de 83.535\$00, acentuando-se ligeiramente o intervalo entre a banca comercial e a banca de investimento (cerca de 17%).

6.4.1.2. Remuneração base média para o ano de 1991

Passados cinco anos, ou seja, em **1991**, para um universo de 88 583 trabalhadores por conta de outrem, os salários cresceram, em regra, mais do dobro, verificando-se valores totais para a remuneração base média de 69.286\$00 na **hotelaria**, de 114.519\$00 na **banca comercial** e de 146.696\$00 na **banca de investimento**. Já quanto ao ganho médio, verifica-se na **hotelaria** a quantia de 78.633\$00, na **banca comercial** de 141.875\$00 e na **banca de investimento** de 177.728\$00. De notar que a distância entre a hotelaria e a banca em geral apresenta uma redução ligeira (de 79% para 65%) e entre a banca comercial e a banca de investimento acentua-se para os 25%.

6.4.1.3. Remuneração base média para o ano de 1998

Já em **1998**, passados 7 anos, para um universo de 100 579 trabalhadores por conta de outrem nos dois sectores analisados, com um crescimento salarial bastante inferior àquele que foi verificado entre 1986 e 1991, devido às taxas de inflação, constata-se que os valores totais para a remuneração base média são: na **hotelaria** a quantia de 97.781\$00, na **banca comercial** de 189.113\$00 e na **banca de investimento** cerca de 216.624\$00. Mais uma vez, a remuneração base praticada no sector da banca é praticamente o dobro daquela que é praticada no sector da hotelaria. Por outro lado, a diferença entre os valores praticados na banca de investimento relativamente aos praticados na banca comercial descem sensivelmente para os 15%. Acontece porém, que no que se refere ao ganho médio as distâncias acentuam-se verdadeiramente e os valores apurados são os seguintes: para a **hotelaria** a quantia de 108.613\$00, para a **banca comercial** de 286.953\$00 e para a **banca de investimento** de 325.387\$00. Na verdade, neste caso, o ganho no sector da banca comercial é superior ao da hotelaria em mais de 150% e o da banca de investimento em cerca de 300%. Contudo, o intervalo entre a banca comercial e a banca de investimento situa-se aproximadamente nos 13%.

6.4.1.4. Conclusões

Conclui-se assim, do *supra* exposto, relativamente a valores totais para a remuneração base e o ganho que:

- A diferença entre a remuneração base e o ganho tem vindo gradualmente a crescer, situando-se em 1998, o segundo cerca de 50% acima do primeiro no sector da banca em geral e cerca de 11% na hotelaria;
- Os salários auferidos no sector da hotelaria correspondem, em média, sensivelmente a metade do valor das remunerações praticadas na banca, sendo que os intervalos entre os sectores demonstram uma tendência inequívoca para se acentuarem, em especial durante estes últimos sete anos (de 1991 para 1998);
- A banca de investimento remunera os seus trabalhadores acima da banca comercial – em média, cerca de 20%.

6.4.2. Estatística descritiva: análise univariada

De seguida, veremos, com particular destaque, a forma como se relaciona cada uma das variáveis estimadas relativamente à remuneração base e ao ganho, nos três anos estudados:

6.4.2.1. Habilitações/Remuneração base e ganho

Quadro 54
Habilitações/Remuneração base e ganho

HABILITAÇÕES		1986			1991			1998		
		H	Bc	Bi	H	Bc	Bi	H	Bc	Bi
Básica/1º Ciclo	RB	32.642\$	50.038\$	45.382\$	64.084\$	86.952\$	89.698\$	88.714\$	112.403\$	110.175\$
	G	35.861\$	59.200\$	63.317\$	73.280\$	110.582\$	130.995\$	98.458\$	171.485\$	174.548\$
Básica/2º, 3º Ciclo	RB	36.120\$	61.582\$	59.591\$	69.808\$	113.069\$	115.943\$	94.933\$	189.430\$	193.092\$
	G	39.845\$	71.155\$	77.544\$	79.278\$	140.952\$	164.240\$	105.810\$	285.275\$	308.661\$
Secundário	RB	39.352\$	60.012\$	61.033\$	83.408\$	107.238\$	131.495\$	111.166\$	175.365\$	181.620\$
	G	43.775\$	68.020\$	79.934\$	93.165\$	129.843\$	154.773\$	123.506\$	265.311\$	275.451\$
Bacharelato	RB	63.673\$	77.307\$	87.590\$	145.123\$	133.390\$	178.932\$	162.078\$	180.238\$	213.124\$

HABILITAÇÕES	1986			1991			1998			
		H	Bc	Bi	H	Bc	Bi	H	Bc	Bi
Licenciatura	G	65.822\$	96.085\$	94.395\$	161.634\$	167.240\$	192.015\$	181.557\$	266.392\$	296.218\$
	RB	75.254\$	92.887\$	106.828\$	164.417\$	170.554\$	220.785\$	183.938\$	236.084\$	315.479\$
	G	78.402\$	103.584\$	116.348\$	182.124\$	204.283\$	241.470\$	201.504\$	365.370\$	454.840\$

Fonte: Quadro de Pessoal do DETEFP (Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional, Ministério do Trabalho e da Solidariedade (adaptado e elaborado pela autora).

H – Hotelaria

Bc – Banca Comercial

Bi – Banca Industrial

RB – Remuneração base

G - Ganho

A tendência geral verificada é para a banca de investimento, seguida da banca comercial e da hotelaria, remunerarem progressivamente melhor as categorias mais elevadas de habilitações, com raras excepções que não nos parecem significativas.

Em 1986, no sector da hotelaria, um trabalhador licenciado auferia um salário base 91% superior a um trabalhador com o ensino secundário completo e este, por seu turno, tinha uma remuneração 20% superior à do trabalhador com habilitações ao nível do ensino básico/1º ciclo. Em 1991, a distância do ensino superior para o ensino secundário situava-se nos 97% e deste relativamente ao ensino básico subia ligeiramente para cerca de 30%. Por fim, relativamente ao ano de 1998, no primeiro caso desceu para os 65% e no segundo para os 25% - ou seja, em média, a diferença entre o grau de habilitações básico e secundário tem-se mantido relativamente constante, mas já entre o ensino secundário e o superior, a tendência parece ser no sentido de uma diminuição bastante acentuada.

Na banca comercial, em 1986, verifica-se situação idêntica à do sector hoteleiro relativamente à diferença entre o ensino básico e o ensino secundário (20%), mas entre este último e o ensino superior, a distância é de 55%. No ano de 1991, os valores sobem muito ligeiramente para 23% e 59% respectivamente, e no ano de 1998 para 56% entre o básico e o secundário e 35% entre este e o superior. Neste caso, por conseguinte, acentua-se a diferença existente entre os salários praticados entre o pessoal com habilitações básicas e o pessoal com o liceu completo, atenuando-se a distância entre estes últimos e os licenciados.

Em 1998, na banca de investimento, um licenciado aufere um salário base 75% superior a um trabalhador com o ensino secundário e este, por seu turno, aufere uma remuneração base 34%

superior à de um trabalhador com o grau básico/1º ciclo de habilitações. Em 1991, os valores são de 68% e 47% respectivamente e, finalmente, em 1998, de 74% e 65% - ou seja, em média, a distância é mais acentuada entre o ensino superior e o ensino secundário (cerca de 73%) do que entre este último e o ensino básico (de 58%).

Em suma:

- A distância entre as taxas salariais (remuneração base e ganho) aplicáveis é maior entre o ensino superior e o ensino secundário, do que entre o ensino secundário e o ensino básico, para qualquer um dos três sectores analisados (com uma única excepção na banca comercial em 1998).
- A distância entre as taxas salariais aplicáveis a trabalhadores licenciados e trabalhadores com o ensino secundário parece demonstrar uma tendência para se ir atenuando ao longo dos anos, em especial, nos últimos anos e no sector da hotelaria (91%, 97% e 65%) e da banca comercial (55%, 59% e 35%). A banca de investimento tem mantido valores relativamente constantes (75%, 68% e 74%).
- Relativamente à distância entre os salários praticados a trabalhadores com habilitações básicas relativamente aos que possuem diploma do ensino secundário, constata-se que na hotelaria os valores para os três anos, 1986, 1991 e 1998 são, respectivamente de 20%, 30% e 25%, na banca comercial são de 20%, 23% e 56% e, na banca de investimento são de 34%, 47% e 65% - pelo que a tendência desta distância é, em média, no sentido de um ligeiro incremento.

Conclui-se, por conseguinte, que em todos os sectores, e em todos os anos, **o grau de habilitações dos trabalhadores constitui um importante factor na determinação salarial, sendo certo que quanto maior o grau, mais elevada a taxa salarial aplicável.**

6.4.2.2. Antiguidade/Remuneração base e ganho

Quadro 55

Antiguidade/Remuneração

ANTIGUIDADE MÉDIA		1986			1991			1998		
		H	Bc	Bi	H	Bc	Bi	H	Bc	Bi
NOVOS	RB	30.122\$	52.642\$	68.865\$	61.317\$	98.450\$	162.037\$	82.756\$	137.890\$	194.780\$
	G	32.116\$	58.217\$	86.106\$	66.108\$	113.922\$	172.355\$	90.142\$	188.324\$	280.495\$
1 - 5 ANOS	RB	33.598\$	50.044\$	59.995\$	69.283\$	110.292\$	191.882\$	94.604\$	169.692\$	229.221\$
	G	36.483\$	54.358\$	73.756\$	77.195\$	130.612\$	209.513\$	104.938\$	257.683\$	320.833\$
6 - 10 ANOS	RB	35.973\$	56.582\$	66.111\$	74.788\$	102.078\$	112.820\$	102.095\$	186.896\$	214.280\$
	G	39.899\$	63.531\$	82.595\$	86.923\$	126.406\$	152.898\$	112.858\$	284.657\$	318.470\$
+ 11 ANOS	RB	36.841\$	67.620\$	69.991\$	73.777\$	121.482\$	127.608\$	110.542\$	200.496\$	199.729\$
	G	41.123\$	79.343\$	87.093\$	87.468\$	152.688\$	174.644\$	124.953\$	305.224\$	329.234\$

Fonte: Quadro de Pessoal do DETEFP (Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional, Ministério do Trabalho e da Solidariedade (adaptado e elaborado pela autora).

Este quadro é deveras interessante e vem, de certa forma, corroborar uma intuição de cariz sociológico; senão vejamos:

Tanto o sector da hotelaria como o sector da banca comercial, sectores tradicionais por excelência, remuneram o factor antiguidade de forma positiva, o que significa que quanto mais anos de antiguidade, mais elevada a remuneração (remuneração base e ganho). Na hotelaria, para os anos de 1986, 1991 e 1998 , verificam-se valores de diferença, respectivamente, de 22%, 20% e 34% entre os trabalhadores novos e os que têm mais de 11 anos de antiguidade. Relativamente à banca comercial, os valores encontrados são de 28%, 23% e 45% respectivamente, de distância entre estas duas categorias – ou seja, em qualquer um destes sectores a antiguidade tem, nos últimos anos, sido valorizada atendendo a que a distância se acentuou no último ano estudado.

Já na banca de investimento, o cenário se mostra radicalmente diferente porquanto os valores remuneratórios mais elevados se situam no intervalo de 1-5 anos e logo de seguida no intervalo de 6-10 anos, decaindo significativamente na categoria dos 11 ou mais anos. Efectivamente, a distância entre os novos e os mais antigos apresenta ou valores positivos muitíssimo baixos (2% e 3% para respectivamente 1986 e 1998) ou mesmo valores negativos – em 1991 um

trabalhador recém entrado na banca de investimento auferia um salário superior em 27% relativamente a um trabalhador com 11 ou mais anos de antiguidade.

Em conclusão, **a antiguidade pode ser um factor importante na determinação salarial** – e assim acontece, em especial, nos sectores mais tradicionais – neste caso, na hotelaria e na banca comercial. Pelo contrário, no sector da banca de investimento, mais dinâmico e com maiores exigências ao nível da produtividade e rendibilidade, constata-se que a antiguidade é desvalorizada e não influi positivamente na determinação das taxas salariais.

6.4.2.3. Grupo etário/Remuneração base e ganho

Quadro 56

Grupo etário/Remuneração base e ganho

IDADE MÉDIA		1986			1991			1998		
		H	Bc	Bi	H	Bc	Bi	H	Bc	Bi
< 30 ANOS	RB	30.794\$	48.565\$	50.006\$	60.710\$	91.993\$	138.602\$	82.974\$	141.788\$	165.547\$
	G	33.526\$	52.574\$	68.603\$	67.832\$	108.513\$	151.506\$	92.304\$	201.447\$	223.649\$
30 – 44 ANOS	RB	37.514\$	61.565\$	66.086\$	74.295\$	111.464\$	147.493\$	105.707\$	187.723\$	221.186\$
	G	41.360\$	70.258\$	82.043\$	84.374\$	136.859\$	181.773\$	117.200\$	287.590\$	333.412\$
+ 45 ANOS	RB	35.266\$	72.669\$	79.739\$	73.759\$	127.969\$	152.097\$	100.285\$	211.838\$	221.015\$
	G	39.009\$	87.363\$	96.104\$	85.095\$	162.631\$	196.039\$	111.858\$	324.798\$	362.135\$

Fonte: Quadro de Pessoal do DETEFP (Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional, Ministério do Trabalho e da Solidariedade (adaptado e elaborado pela autora).

Constata-se, através deste quadro, que tanto o sector da banca comercial como o sector da banca de investimento remuneram melhor os seus trabalhadores mais velhos em cerca de 50%, 39% e 49%, respectivamente, para os anos de 1986, 1991 e 1998 relativamente à banca comercial e 60%, 10% e 34%, respectivamente, para a banca de investimento (comparado o primeiro escalão com o último). O mesmo não acontece com a hotelaria que remunera sempre melhor os trabalhadores pertencentes ao grupo de 30-44 anos, relativamente a quaisquer outros, nos três anos, com distâncias mais modestas, respectivamente de 22%, 22% e 27%.

Conclui-se, por conseguinte, que também **relativamente ao grupo etário, a sua influência na determinação salarial depende do sector considerado.**

6.4.2.4. Sexo/Remuneração base e ganho

Quadro 57
Sexo/Remuneração base e ganho

SEXO		1986			1991			1998		
		H	Bc	Bi	H	Bc	Bi	H	Bc	Bi
MASCULINO	RB	37.622\$	64.512\$	72.800\$	77.634\$	118.795\$	159.095\$	112.160\$	198.606\$	231.026\$
	G	41.808\$	74.576\$	91.290\$	88.782\$	147.576\$	191.539\$	126.059\$	306.237\$	353.720\$
FEMININO	RB	30.261\$	53.218\$	56.625\$	60.164\$	102.860\$	125.059\$	86.148\$	170.714\$	187.715\$
	G	32.630\$	59.970\$	69.020\$	67.541\$	126.337\$	153.626\$	94.498\$	249.580\$	268.515\$

Fonte: Quadro de Pessoal do DETEFP (Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional, Ministério do Trabalho e da Solidariedade (adaptado e elaborado pela autora).

É um facto, que em todos os sectores estudados e em todos os anos, seja no que se refere à remuneração base, seja quanto ao ganho, o sexo masculino apresenta sempre índices remuneratórios francamente mais elevados do que o sexo feminino.

Na hotelaria, a diferença salarial é, em média, para os três anos, 28% superior para o sexo masculino, com uma tendência ligeiramente crescente ao longo dos anos (24%, 29% e 30% para respectivamente, 1986, 1991 e 1998).

Na banca comercial, a média é de 17% e a tendência mostra-se algo estabilizada ao longo dos três anos (21%, 15% e 16%) com uma descida maior de 1986 para 1991 do que nestes últimos anos até 1998.

Na banca de investimento o valor percentual médio é de 26%, com valores tendencialmente decrescentes para os três anos, respectivamente de 29%, 27% e 23%.

Conclui-se, assim, que o sexo é certamente um factor que influencia a determinação salarial – em sentido positivo, no caso do sexo masculino, e em sentido negativo, no caso do sexo feminino , confirmando o presente estudo a discriminação sexual identificada por toda a literatura a este propósito e atrás já referida.

6.4.2.5. Qualificação/Remuneração base e ganho

Quadro 58
Qualificação/Remuneração base e ganho

QUALIFICAÇÃO		1986			1991			1998		
		H	Bc	Bi	H	Bc	Bi	H	Bc	Bi
Quadros Superiores	RB	72.570\$	110.450\$	127.325\$	167.912\$	206.390\$	279.780\$	127.700\$	343.602\$	425.608\$
	G	79.262\$	130.353\$	136.528\$	186.342\$	254.448\$	307.481\$	140.937\$	553.230\$	627.310\$
Quadros Médios	RB	63.721\$	86.725\$	76.114\$	126.316\$	157.252\$	161.117\$	186.950\$	242.768\$	248.425\$
	G	71.354\$	101.805\$	97.851\$	143.523\$	199.352\$	189.892\$	207.923\$	392.243\$	388.655\$
Encarregados	RB	49.016\$	69.832\$	67.892\$	99.392\$	128.375\$	124.796\$	158.554\$	202.620\$	227.583\$
	G	53.428\$	82.269\$	81.309\$	113.296\$	164.400\$	155.448\$	176.507\$	296.734\$	322.540\$
Altam./Qualificados	RB	43.610\$	72.917\$	66.244\$	79.397\$	128.597\$	134.139\$	120.995\$	216.832\$	216.974\$
	G	47.767\$	83.880\$	89.245\$	90.142\$	156.153\$	150.830\$	137.218\$	337.872\$	335.140\$
Qualificados	RB	36.870\$	55.733\$	55.026\$	71.876\$	101.222\$	101.120\$	100.964\$	161.016\$	159.890\$
	G	40.607\$	63.827\$	72.024\$	81.804\$	126.147\$	140.644\$	112.615\$	235.438\$	238.827\$
Semi-qualificados	RB	29.580\$	45.652\$	41.675\$	57.360\$	82.452\$	64.824\$	81.215\$	134.801\$	134.724\$
	G	32.458\$	52.341\$	57.800\$	65.322\$	98.785\$	117.998\$	89.520\$	193.031\$	172.658\$
Não Qualificados	RB	27.181\$	40.998\$	39.794\$	52.284\$	74.480\$	86.267\$	70.279\$	93.941\$	98.711\$
	G	29.737\$	46.714\$	55.368\$	59.039\$	94.414\$	121.103\$	77.754\$	142.085\$	155.756\$
Prat. e Aprendiz	RB	22.854\$	23.200\$	—	47.087\$	—	—	64.688\$	114.149\$	116.725\$
	G	24.659\$	36.600\$	—	52.930\$	—	—	70.702\$	164.542\$	128.188\$

Fonte: Quadro de Pessoal do DETEFP (Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional, Ministério do Trabalho e da Solidariedade (adaptado e elaborado pela autora).

No sector da banca de investimento, deparamo-nos com uma maior discrepância entre as taxas salariais aplicáveis aos quadros médios e aos quadros superiores do que entre trabalhadores não qualificados e trabalhadores qualificados – as maiores distâncias situam-se precisamente no ano de 1998 e são de 71% no primeiro caso e 62% no segundo.

Já na banca comercial se denota a situação inversa – as distâncias são maiores relativamente a trabalhadores não qualificados e qualificados do que entre quadros médios e quadros superiores – com os intervalos maiores também no último ano estudado e, de 71% no primeiro caso mencionado e 42% no segundo.

O sector da hotelaria, por seu turno, é bastante *sui generis*, na medida em que no último ano analisado se verifica a aplicação de taxas salariais mais elevadas na categoria de quadros médios, encarregados e trabalhadores altamente/qualificados do que relativamente aos quadros superiores. Esta situação poderá eventualmente ser explicável pelo facto dos seus quadros

superiores possuem poucos anos de antiguidade - sendo este um sector que conforme ficou acima explanado, valoriza bastante o factor antiguidade.

Em suma, podemos inferir que, regra geral, **a qualificação é um factor determinante das taxas salariais aplicáveis**, sendo estas crescentes em relação de proporcionalidade directa com a importância e o grau de qualificação.

6.4.2.6. Dimensão/Remuneração base e ganho

Quadro 59
Dimensão/Remuneração base e ganho

Dimensão/ Remuneração		1986			1991			1998		
		H	Bc	Bi	H	Bc	Bi	H	Bc	Bi
-10	RB	22.450\$	43.532\$		46.507\$	90.429\$	171.333\$	54.239\$	173.123\$	516.197\$
	G	22.723\$	46.681\$		48.230\$	101.186\$	171.333\$	58.266\$	222.923\$	641.567\$
10-99	RB	29.548\$	52.757\$		62.550\$	119.112\$		90.089\$	150.078\$	387.460\$
	G	31.585\$	58.291\$		67.882\$	138.072\$		98.877\$	209.343\$	421.800\$
+100	RB	38.003\$	62.196\$	67.168\$	77.215\$	114.612\$	146.562\$	116.551\$	191.088\$	196.000\$
	G	42.373\$	71.606\$	83.535\$	90.496\$	142.414\$	177.763\$	131.184\$	291.050\$	313.063\$

Fonte: Quadro de Pessoal do DETEFP (Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional, Ministério do Trabalho e da Solidariedade (adaptado e elaborado pela autora).

No sector da hotelaria verifica-se que para todos os anos estudados, a dimensão influencia sempre positivamente as taxas salariais aplicáveis, sendo certo que entre as unidades hoteleiras de menor dimensão e as de maior, as diferenças são, para os anos de 1986, 1991 e 1998 respectivamente, de 69%, 66% e 114%.

No sector da banca comercial constata-se que, relativamente ao ano de 1986, os salários praticados nos bancos de grandes dimensões eram superiores aos mais pequenos em cerca de 43%. Contudo, no ano de 1991, denota-se uma inversão porquanto os bancos com dimensão intermédia (entre 10-99) praticavam taxas salariais mais elevadas do que os bancos com mais de 100 pessoas e apenas no que diz respeito à remuneração base (o ganho já surge mais elevado na categoria de maior dimensão).

Curiosamente, também na banca de investimento, em 1991, e no que se refere apenas à remuneração base, as instituições mais pequenas (até 10 pessoas) aplicavam taxas salariais 17% mais elevadas do que naquelas de grande dimensão (+ de 100 pessoas). Por seu turno, no ano de 1998, consolida-se esta tendência, sendo que as taxas salariais (remuneração base e ganho) da banca de pequena dimensão são claramente as mais elevadas (33% relativamente às de dimensão média e 63% relativamente às de maior dimensão). Este fenómeno poderá eventualmente ser explicado pelo facto da banca de investimento portuguesa resultar, na maior parte dos casos, de escritórios de representação ou sucursais de grandes bancos estrangeiros.

Conclui-se desta forma que **a dimensão pode ser um factor importante na determinação salarial**, dependendo, no entanto, do sector – mais uma vez, nos sectores tradicionais a tendência é para a maior dimensão se repercutir em taxas salariais mais elevadas, sendo paradigmático o caso do sector hoteleiro no âmbito do presente estudo.

6.4.2.7. Conclusões

1. Em todos os sectores analisados e em todos os anos, o grau de **habilitações** dos trabalhadores constitui um importante factor na determinação salarial, sendo certo que quanto maior o grau, mais elevada a taxa salarial aplicável.
2. A **antiguidade** pode ser um factor importante na determinação salarial – dependendo do sector; no âmbito do nosso estudo, conclui-se que é importante na hotelaria e na banca comercial e totalmente desvalorizado na banca de investimento.
3. Relativamente ao **grupo etário**, a sua influência na determinação salarial depende do sector considerado – no nosso trabalho, podemos concluir que é determinante no sector bancário (banca comercial e banca de investimento) e não é no sector da hotelaria.
4. O **sexo** é seguramente um factor que influencia a determinação salarial – independentemente do sector e do ano, o sexo masculino é sempre melhor remunerado – em média, no nosso estudo, para os três sectores, em cerca de 24%.

5. A **qualificação** é, em regra, um factor determinante das taxas salariais aplicáveis, em todos os sectores e todos os anos analisados.

6. A **dimensão** pode ser um factor importante na determinação salarial, dependendo, no entanto, do sector – no caso concreto, com incidência no sector da hotelaria e da banca comercial – e incidência “*a contrario*” no sector da banca de investimento.

6.4.3. Resultados (Hipótese 1)

Para a **hipótese (1)** *As taxas salariais aplicáveis são diferentes consoante o nível de habilitações académicas*, é importante ter em linha de conta os resultados constantes do Quadro 54 que já nos permitiram constatar que o grau de habilitações dos trabalhadores constitui um importante factor na determinação salarial, sendo certo que quanto maior o nível de habilitações, mais elevada a taxa salarial aplicável. De facto, resulta da análise desse quadro que à medida que o nível de habilitações vai subindo, mais se acentuam as diferenças salariais verificadas, sendo certo que daqui resulta que o investimento pessoal em formação académica é compensado com a aplicação de uma taxa salarial mais atractiva.

Por outro lado, para poderem ser observadas as diferenças entre os vários níveis de habilitações analisados, obtivemos, através das análises de variância efectuadas, os resultados constantes do quadro seguinte:

Quadro 60
Diferenças de remuneração base e ganho para níveis de habilitação em 1998

BÁSICO (1º CICLO)			
- 2º/3º CICLO	[RB	- 57.439
		G	- 106.173
- SECUNDÁRIO	[RB	- 66.476
		G	- 126.676
- BACHARELATO	[RB	- 84.915
		G	- 141.396

- LICENCIATURA	[RB - 152.034
		G - 265.318
2º/3º CICLO		
- SECUNDÁRIO	[RB - 9.036
		G - 20.502
- BACHARELATO	[RB - 27.476
		G - 35.223
- LICENCIATURA	[RB - 94.595
		G - 159.145
SECUNDÁRIO		
- BACHARELATO	[RB - 18.440
		G - 14.720
- LICENCIATURA	[RB - 85.558
		G - 138.642
BACHARELATO		
- LICENCIATURA	[RB - 67.118
		G - 123.921

Conforme se pode constatar através da leitura deste quadro, existem grandes diferenças da remuneração base e do ganho por nível de habilitações e à medida que se vai aumentando o nível as diferenças parecem aumentar – constata-se existir uma diferença determinante entre todos os níveis de habilitações e o nível de licenciatura – as diferenças são sempre crescentemente significativas. Desta forma, rejeita-se a hipótese de que as médias salariais são iguais para cada um dos níveis de habilitações (Nível de significância encontrado de .000 pelo que a hipótese H0 é rejeitada).

Neste contexto, surge confirmada a nossa primeira hipótese porquanto se comprova que o **nível de habilitações tem** seguramente **impacto nas taxas salariais aplicáveis**, sendo notório que o grau de licenciado é o nível em termos absolutos e incrementais mais bem remunerado.

6.4.4. Resultados (Hipótese 2)

No que se refere à **hipótese (2)** *Qual o peso relativo das variáveis que influenciam a determinação da taxa salarial aplicável*, resultaram da regressão linear múltipla efectuada os seguintes valores para os três sectores no ano de 1998:

Quadro 61
Resultados da regressão múltipla para a remuneração base e o ganho incluindo os três sectores

VARIÁVEIS		BETA	T
HABILITAÇÃO	RB	.25	105.5**
	G	.22	100.1**
ANTIGUIDADE	RB	.11	44.1**
	G	.11	49.4**
QUALIFICAÇÃO	RB	.41	186.9**
	G	.35	169.1**
DIMENSÃO	RB	.15	74.2**
	G	.16	85.2**
GRUPO ETÁRIO	RB	.22	94.7**
	G	.19	86.3**
SEXO	RB	-.05	-24.8**
	G	-.07	-37.4**
SECTOR	RB	.18	77.0**
	G	.30	137.2**

Remuneração base F – 33949**
 R – .851
 R² – .724

Ganho F – 41290**
 R – .872
 R² – .761

Fórmulas utilizadas:

$$\text{Log } rb = a + .25 (Hab) + .11 (Antig) + .41 (Qualif) + .15 (Dimens) + .22 (Idade) - .05 (Sexo) + .18 (sector)$$

$$\text{Log } ganho = a + .22 (Hab) + .11 (Antig) + .351 (Qualif) + .16 (Dimens) + .19 (Idade) - .07 (Sexo) + .30 (sector)$$

Estes resultados demonstram-nos o peso relativo das variáveis escolhidas na determinação da taxa salarial aplicável, sendo certo que estas variáveis conseguem explicar 72% (remuneração base) e 76% (ganho) da variação existente, o que é extremamente expressivo (R^2 -.724 e .761). Ficam assim por explicar apenas 28% no que respeita à remuneração base e 24% no que se refere ao ganho que terão certamente pendor explicativo através de variáveis não equacionadas no presente trabalho.

A variável com maior peso explicativo é a qualificação tanto para a remuneração base como para o ganho e em segundo lugar destacamos a habilitação igualmente no que se refere às duas variáveis dependentes consideradas. De alguma forma, estes resultados vão ao encontro das conclusões retiradas da hipótese 1 porquanto a qualificação e a habilitação se encontram estreitamente ligadas, em especial nos níveis mais elevados.

A hipótese formulada em segundo lugar resulta assim confirmada, sendo que em termos de peso relativo, as variáveis mais explicativas são a qualificação, a habilitação, o grupo etário e o sector.

6.4.5. Resultados (Hipótese 3)

No que diz respeito à hipótese (3) *O peso relativo das habilitações académicas é diferente consoante o sector, sendo mais determinante por esta ordem: banca de investimento, banca comercial e hotelaria* os resultados obtidos da regressão múltipla para a remuneração base e ganho por sector para o ano de 1998, são os seguintes:

Quadro 62

Resultados da regressão múltipla para a remuneração base e o ganho por sector (1998)

		BETA						F	R	R ²
		Habilitações	Antiguidade	Qualidade	Dimensão	Grupo Etário	Sexo			
HOTELARIA	RB	.15	.05	.49	.27	.18	-.07	5389.8**	.71	.50
	G	.16	.07	.46	.29	.17	-.09	5351.8**	.71	.50
BANCA COMERCIAL	RB	.34	.20	.47	.05	.36	-.03	11976.5	.76	.58
	G	.29	.17	.45	.07	.32	-.08	9102.7**	.71	.51

		BETA						F	R	R ²
		Habilitações	Antiguidade	Qualidade	Dimensão	Grupo Etário	Sexo			
BANCA DE INVESTIMENTO	RB	.35	.12	.45	-.28	.32	-.08	1520.5**	.78	.61
	G	.32	.14	.46	-.06	.35	-.11	1155.7**	.74	.55

Conforme resulta deste quadro, a capacidade explicativa das variáveis utilizadas no nosso estudo apresenta valores mais elevados, especialmente quanto à remuneração base, no sector da banca (principalmente na banca de investimento) do que no sector hoteleiro em que a dispersão regional será porventura um factor importante a considerar em análise efectuada no âmbito de estudos posteriores com semelhante desiderato.

Contudo, em qualquer dos sectores a qualificação é a variável que apresenta maior influência na determinação salarial, sendo certo que no sector da banca, em particular na banca de investimento, o grupo etário e a habilitação têm igualmente um impacto bastante forte.

Por outro lado, constata-se que na hotelaria a segunda variável mais importante é a dimensão da empresa, ao passo que na banca comercial o seu peso é modesto e na banca de investimento este assume valores negativos (ou seja, quanto menor a dimensão, mais elevadas as taxas salariais aplicáveis).

Por fim, cumprirá realçar que conforme esperávamos, é na banca e particularmente na banca de investimento que a habilitação é particularmente determinante na retribuição, o que não se verifica na hotelaria.

De seguida, apresentam-se os resultados do modelo do coeficiente de correlação parcial aplicado com vista a aferir do acréscimo ou grau de importância de cada variável estudada para os três anos visados (1986, 1991 e 1998) e para os três sectores.

Quadro 63

Contribuição de cada variável da regressão múltipla

		VARIÁVEIS	% 1986	% 1991	% 1998
REMUNERAÇÃO	HOTELARIA	qualificação	15.31	11.02	8.69
		dimensão	8.51	5.16	5.19
		sexo	.52	.69	.79
		idade	1.52	.77	3.09
		habilitação	.82	1.03	3.64
	BANCA COMERCIAL	qualificação	21.63	18.44	14.30
		dimensão	1.44	.25	.12
		sexo	1.30	.13	.00
		idade	9.88	11.19	16.48
		habilitação	1.58	2.88	8.22
	BANCA DE INVESTIMENTO	qualificação	15.07	17.51	11.27
		dimensão	.00	.00	7.22
		Sexo	2.18	.37	.36
		idade	11.59	3.82	11.05
		habilitação	8.45	4.86	9.18
GANHO	HOTELARIA	qualificação	10.98	7.60	8.56
		dimensão	8.24	6.13	6.05
		sexo	.63	.70	1.15
		idade	1.25	.70	2.98
		habilitação	.54	.55	3.61
	BANCA COMERCIAL	qualificação	13.22	9.37	12.22
		dimensão	.93	.26	.40
		sexo	.73	.00	.20
		idade	9.08	8.14	11.75
		habilitação	.52	1.98	5.22
	BANCA DE INVESTIMENTO	qualificação	3.36	10.97	10.80
		dimensão	.00	.00	.21
		sexo	2.27	.60	.73
		idade	3.36	5.65	11.87
		habilitação	.90	.17	6.70

Antes de mais, convirá, desde já referir que se constatou que o modelo vai perdendo a sua melhor capacidade explicativa ao longo dos três anos estudados porquanto no ano de 1986, os valores apurados (com base no quadrado do coeficiente de correlação ajustado) foram os seguintes: .522 para a hotelaria, .663 para a banca comercial e .714 para a banca de

investimento. Já relativamente ao ano de 1991 foram apurados os valores de .427 para a hotelaria, .608 para a banca comercial e .599 para a banca de investimento. Por fim, no que se refere ao ano de 1998 os valores encontram-se relativamente estabilizados e foram .439 para a hotelaria, .573 para a banca comercial e .590 para a banca de investimento.

Da leitura dos valores apurados no quadro 62 podemos concluir que, mais uma vez, em todos os sectores, e para todos os anos, a variável da **qualificação** parece ser, indubitavelmente, a que apresenta maior significância. Senão vejamos:

No sector da hotelaria, relativamente à qualificação, o coeficiente apurado para 1986 foi de 15%, para 1991 de 11% e para 1998 de 8% no que se refere à remuneração base. No ganho, os valores são, respectivamente, de 11%, 8% e 9%, ou seja, relativamente inferiores aos que se verificam no primeiro caso. Em segundo lugar, para todos os anos, aparece a dimensão da empresa. Consoante os anos as posições seguintes diferem um pouco – se para o ano de 1986 o posicionamento seria idade, habilitação e sexo – para os anos de 1991 e 1998 já se alteraria para habilitação, idade e sexo – sendo que no último ano, o coeficiente da habilitação aumenta (de 1.03 para 3.64) e o da qualificação desce (de 11% para 8%), o que poderá indiciar uma tendencial inversão de posições no futuro. Curiosamente, o mesmo fenómeno se verifica relativamente ao ganho, sendo que o coeficiente da variável habilitação sobe de 0.5% para 4% entre 1991 e 1998, mas neste caso, a qualificação também acompanha a subida (de 8% em 1991 para 9% em 1998).

Para a banca comercial, os valores de coeficiente encontrados para a remuneração base são substancialmente mais elevados e liderados novamente pela variável qualificação (22% em 1986, 18% em 1991 e 14% em 1998) apesar da tendência no sentido decrescente ao longo dos anos. A variável habilitação demonstra uma notável subida – entre 1986 com 2%, 1991 com 3% e 1998 com 8%) em sentido ascendente, conforme constatámos para o sector da hotelaria. Já no ganho, os coeficientes não são tão elevados, destacando-se a qualificação com 13%, 9% e 12% e a habilitação com 0,5%, 2% e 5%. Neste caso, a idade é a variável que aparece em segundo lugar em termos de significância.

Por fim e no que diz respeito à banca de investimento, os coeficientes apurados para a qualificação são, uma vez mais, os que apresentam valores superiores, ou seja, 15% em 1986, 18% em 1991 e 11% em 1998, apesar de mais modestos no que se refere ao ganho, de 3% em 1986, 11% em 1991 e 11% em 1998. Neste sector, a variável habilitação apresenta valores francamente mais elevados do que os encontrados anteriormente, *ie*, de 8% em 1986, de 5% em 1991 e de 9% em 1998. É indiscutivelmente o sector onde a variável habilitação tem maior peso relativo na determinação salarial.

Em conclusão:

1. A qualificação é a variável mais significativa em todos os sectores e em todos os anos estudados.
2. A variável habilitação apresenta uma notável tendência de crescimento no último ano para todos os sectores analisados. Em contrapartida, a variável qualificação, na maior parte dos casos, demonstra uma tendência descendente no último ano apurado.
3. O salário é determinado pela formação (habilitação), mas com um peso relativo que nunca excede os 13% em qualquer dos sectores estudados.
4. O sector onde a variável habilitação tem maior peso relativo na determinação salarial é, indubitavelmente, o da banca de investimento (seguido da banca comercial e da hotelaria).

Conclui-se assim que a hipótese (3) foi confirmada pelos resultados obtidos através do nosso estudo, sendo que o peso relativo das habilitações académicas é diferente consoante o sector e mais significativo para a banca de investimento, seguido da banca comercial e da hotelaria conforme prevíamos.

6.4.6. Resultados (Hipótese 4)

Por fim, no que se reporta à hipótese (4) *As organizações que investem mais em capital humano apresentam índices mais elevados de produtividade*, deixamos aqui registados os resultados mais

significativos da análise *cross-section* efectuada para o ano de 1998. Começaremos por fazer uma breve descrição de alguns dados que nos parecem merecer algum destaque. Assim:

- O **custo total com pessoal** é, em média, por cada empresa hoteleira de **699.817** contos (sendo o universo de 55 empresas, o custo total é aproximadamente de **38.489.935** contos. Já na banca, em média, por cada empresa é de **11.884.527** contos (sendo 29 empresas, o custo total é de **344.651.288** contos), o que revela uma distância extremamente acentuada entre os dois sectores. Pode concluir-se, com base nestes dados, que o sector da banca tem em média custos mais elevados com pessoal por empresa e no total do que a hotelaria (sensivelmente 17 vezes mais elevados).
- Na hotelaria, por empresa, o **número médio de acções de formação** por ano é de cerca de **11**, com um total de **97** participantes, com uma duração aproximada de **2.505** horas e com custos na ordem dos **5.38** contos por ano. Já na banca, por empresa, o número médio de acções de formação por ano é de cerca de **330** (30 vezes superior à hotelaria), com um total de **3561** participantes (37 vezes superior à hotelaria), com uma duração de cerca de **52.937** horas (21 vezes superior à hotelaria) e com custos na ordem dos **112.507** contos por ano (20 vezes superiores aos da hotelaria). Por outro lado, se dividirmos o número total de participantes pelo número total de trabalhadores abrangidos, deparamos com dados francamente significativos porquanto na hotelaria apenas metade dos trabalhadores têm acesso a uma acção de formação por ano, ao passo que na banca todos os trabalhadores têm, em média, acesso a duas acções de formação por ano.
- Quanto à produtividade, a hotelaria apresenta uma média por empresa de **4.908** contos e a banca de **82.779** contos (16 vezes superior na banca).

De seguida, tentámos apurar a **produtividade** das empresas (PRODUTI) pertencentes a estes dois sectores com dados retirados do Balanço Social de forma a verificar o seu índice de correlação com outras variáveis constantes dos Quadros de Pessoal. Conforme se pode verificar através dos quadros abaixo ilustrados as correlações apresentaram-se em geral

bastante difusas, sendo que os únicos dados que nos pareceram relevantes e dignos de nota foram os seguintes:

Quadro 64
Matriz de correlações para o sector da hotelaria

	Produtividade	Idade Média	Antiguidade Média	Média Anos de Escolaridade	% Licenciados	Qualificados N/Qualificados	Custo Unitário c/pessoal	Custo per capita c/formação
PRODUTI	1							
IDADE	-.11	1						
ANTIG	-.02	.87**	1					
ESCOLA	.13	-.51**	-.40**	1				
LICENC	-.03	-.12	-.10	.44**	1			
QUALIF	.23	-.02	-.16	.10	.27	1		
CUSTPESS	.50**	.08	-.21	.12	.13	.43**	1	
CUSTFORM	.22	.23	.26	.26	.07	.20	.31	1

N = 55

** p < 0,01

Conforme resulta deste quadro, apurou-se que na hotelaria quanto maior a média de idades na empresa, menor a produtividade desta (-.112).

Quanto à antiguidade também se verificou esta correlação mas francamente mais ténue (-.024).

Curiosamente, a correlação entre habilitação (% licenciados) e produtividade também segue esta tendência (-.033), o que poderá ter a ver com o facto de serem ainda muito poucos os trabalhadores deste sector que detém este tipo de formação, tornando-se consequentemente inexpressivo o seu contributo no cômputo total.

O custo médio “per capita” com a formação profissional apresenta uma correlação positiva, apesar de modesta (.215), com a produtividade das empresas do sector.

Acresce que também a escolaridade (média de anos de escolaridade) apresenta um valor positivo significativo (.127) relativamente à produtividade da empresa, revelando, em resposta a uma das hipóteses formuladas no presente trabalho, que **a formação (escolaridade) está correlacionada com a produtividade da empresa**, o que poderá ser factor explicativo do investimento desta em taxas salariais mais atractivas para os seus trabalhadores com melhor escolaridade.

A variável que se verificou com sendo a mais significativa relativamente à produtividade foi a do custo unitário com pessoal (.502) podendo, por conseguinte, inferir-se que **a empresa será compensada, em termos de produtividade, do investimento realizado no seu capital humano.**

Quadro 65

Matriz de correlações para o sector da banca

	Produtividade	Idade Média	Antiguidade Média	Anos de Escolaridade	% Licenciados	% Qualificados	Custo Unitário c/pessoal	Custo per capita c/formação
PRODUTI	1							
IDADE	-.14	1						
ANTIG	-.23	.95**	1					
ESCOLA	.53**	-.79**	-.81**	1				
LICENC	.69**	-.57**	-.60**	.89**	1			
QUALIF	-.08	-.19	-.16	-.61	-.16	1		
CUSTPESS	.77**	.03	-.12	.50**	.70**	.04	1	
CUSTFORM	-.13	.42*	.47*	-.39	-.29	.02	-.22	1

N = 28

* p < 0,05
 ** p < 0,01

No sector da **banca** constatamos também que quanto maior a média de idades na empresa, menor a produtividade desta (-.142). Quanto à antiguidade também se verificou uma correlação mais acentuada que na hotelaria (-.228), diminuindo no que diz respeito à percentagem de pessoas com mais de 45 anos na empresa (-.168).

Neste caso, a correlação entre habilitação e produtividade segue uma tendência positiva bastante expressiva (.686). Curiosamente, o custo médio “per capita” com formação apresenta uma correlação negativa com a produtividade (-.130) da empresa, ou seja, constata-se que quanto maior a produtividade, menor os custos com formação profissional no ano de 1998, o que poderá eventualmente ser explicado pelo facto das empresas menos produtivas carecerem mais de canalizar investimento nesta área, como acontece com a hotelaria (com correlação positiva de .215).

Acresce que também a escolaridade apresenta um valor positivo deveras significativo (.525), muito superior ao que foi apresentado no sector da hotelaria (.127) relativamente à

produtividade da empresa, revelando que, aparentemente, neste sector a formação (escolaridade) estará mais fortemente correlacionada com a produtividade da empresa, o que poderá igualmente ser factor explicativo do **maior investimento realizado por este sector em taxas salariais quando comparado com o sector da hotelaria.**

Mais uma vez, a variável que se verificou com sendo a mais significativa relativamente à produtividade foi a do custo unitário com pessoal (.772) podendo, novamente, retirar-se a ilação de que **quanto mais a empresa remunera o seu pessoal, maior é a produtividade desta.**

Retiram-se assim da análise do balanço social as seguintes conclusões:

1. O sector da banca tem em média custos 17 vezes mais elevados com pessoal por empresa e no total do que o sector da hotelaria, portanto pode inferir-se que **investe mais em capital humano.**
2. No sector da hotelaria, apenas metade dos trabalhadores têm acesso a uma acção de formação por ano, ao passo que, no sector da banca, todos os trabalhadores têm, em média, acesso a duas acções de formação por ano – por conseguinte, este último **sector investe mais em formação profissional.**
3. No sector da banca, a formação (escolaridade) está mais fortemente correlacionada com a produtividade da empresa, o que poderá igualmente ser factor explicativo do **maior investimento realizado por este sector em taxas salariais quando comparado com o sector da hotelaria.**
4. Na hotelaria e na banca, a escolaridade apresenta um valor positivo significativo, respectivamente .127 e .525, relativamente à produtividade da empresa, revelando, que **a formação (escolaridade) está correlacionada com a produtividade da empresa,** o que poderá ser factor explicativo para o investimento em taxas salariais mais atractivas para os trabalhadores com escolaridade mais elevada.

5. O sector da hotelaria e da banca apresentam uma correlação significativa, respectivamente .502 e .772, entre o custo unitário com pessoal e a produtividade, podendo, por conseguinte, inferir-se que **quanto mais a empresa remunera o seu pessoal, maior é a produtividade desta.**

VII. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

7.1. Introdução

Da análise efectuada a partir de dados fornecidos pelos Quadros de Pessoal e o Balanço Social do Departamento de Estatística, do Trabalho, Emprego e Formação Profissional do Ministério do Trabalho e da Solidariedade (DETEFP/MTS) para os anos de 1986, 1991 e 1998, relativos ao total do número de trabalhadores por conta de outrem (TPC) no sector da banca e da hotelaria, verificámos que as teorias do capital humano apenas explicam parcialmente as diferenças salariais. Essa insuficiência, deve-se à existência de outras variáveis influentes que não estão enquadradas no modelo do capital humano como, por exemplo, o sexo, a idade, os níveis de qualificação, a dimensão da empresa e o sector de actividade.

Por este motivo, neste estudo foram aferidas as variáveis tradicionalmente explicativas das teorias do capital humano, com particular destaque para a educação/formação (habilitação), bem como outras variáveis aplicáveis a uma noção mais ampla de capital humano que engloba factores que têm demonstrado, em estudos vários, ter influência na determinação dos salários, como os níveis de qualificação, a idade, o sexo e a dimensão da empresa.

7.2. Limitações do modelo de análise e bases de dados utilizadas

Apesar das potencialidades de pesquisa oferecidas pelas fontes estatísticas utilizadas, nomeadamente no que respeita ao tipo de estimação que pretendemos realizar, existem algumas limitações que importa salientar.

As bases de dados utilizadas não fornecem informação de natureza qualitativa sobre a educação formal ou a formação profissional dos trabalhadores, além de serem totalmente omissas no que toca às aptidões individuais dos trabalhadores e ao seu *background* familiar, elementos que assumem, como sabemos, particular importância no âmbito do modelo do capital humano.

De facto, um dos problemas reside, precisamente, na falta de precisão estatística que resulta da omissão de determinadas variáveis. Efectivamente, não foram consideradas variáveis como as **aptidões individuais** (a proxy normalmente utilizada, é o coeficiente de inteligência (QI) calculado a partir de testes psicológicos ou do sucesso escolar – uma vez que, regra geral, as pessoas com capacidades elevadas tendem a investir mais em capital humano do que as que possuem menores capacidades – a auto-selecção é aqui visível, principalmente no que respeita à formação escolar e alguns estudos revelam, curiosamente, que quem investe mais em educação tende a investir mais também em formação), o **“background” familiar** (aceder aos melhores empregos, deter mais informação e ter mais facilidade no investimento em capital humano por existirem maiores disponibilidades familiares – a título de exemplo, uma família portuguesa com um filho a estudar em *Harvard* tem de estar preparada para gastar com *fees* e *doorms*, cerca de 8000 contos por ano – muitas vezes a proxy utilizada é a informação sobre os pais, a sua escolaridade, o seu emprego, o número de filhos e o património).

Acresce ainda a falta de informação sobre os **aspectos não pecuniários** do sistema de incentivos, os normalmente designados “fringe benefits” que, tendencialmente, aumentam com a remuneração mais elevada, e cuja medição, além de não ser fácil, não é captada na informação disponibilizada pelas empresas, por razões de natureza fiscal. Por fim, convém ainda referir a total ausência de uma **dimensão qualitativa da educação formal**, de molde a aferir se para o mesmo nível surgem grandes diferenças na qualidade dos conhecimentos adquiridos. Mincer (1974) sugere que a qualidade da educação formal pode contribuir para explicar pelo menos 6% da variância residual numa função-salário. O número de anos de educação não mede esta dimensão – neste caso, as *proxies* mais utilizadas são o número de professores por aluno, de alunos por turma e o ranking das universidades. Também quanto à **formação profissional**, é extremamente difícil aferir o grau de qualidade na transmissão de

saberes – tanto na formação profissional informal em que não existe um momento próprio para tal ocorrer, como na formação profissional formal por existir uma grande diversidade de competências que se podem ter adquirido. A razão da ausência daquelas variáveis na maioria dos estudos de investigação desta natureza está associada às dificuldades encontradas na medição deste tipo de variáveis.

Infelizmente não foi possível realizar a análise através de informação longitudinal que permita estudar a alternância de estatutos dos trabalhadores em ciclo de vida (dados de painel), devido à ausência de informação desta natureza em Portugal. Na verdade, seria desejável estimar estes dados a partir de informação sobre as histórias de vida dos trabalhadores. A dificuldade na sua obtenção tem como consequência a existência de um volume considerável de estudos sectoriais neste domínio. Por esse motivo, optámos pela apresentação de três anos (1986, 1991 e 1998) algo distanciados no tempo, permitindo assim comparar os resultados em tempos temporalmente distintos. Convirá ainda referir que, por uma questão de simplificação, decidimos utilizar os dados, sem inclusão do factor desvalorização resultante da taxa anual de inflação, sendo certo que o rigor assim o exigiria.

É igualmente omissa qualquer informação sobre os factores associados ao comportamento institucional, tais como estratégias sindicais, acordos entre empresas, estabelecimento de contratos implícitos, entre outros. De referir ainda que não se encontram registadas as situações que escapam ao controle legal, sendo certo que esta lacuna é grave, na medida em que é precisamente o sector informal da economia que absorve essencialmente os grupos desfavorecidos face ao emprego.

De qualquer forma, não obstante as limitações apontadas, gostaríamos de realçar a importância e a riqueza destas fontes estatísticas, que nos permitiram efectuar a verificação da influência da formação nas taxas salariais aplicáveis para os dois sectores visados, sendo este o objectivo central do nosso trabalho.

7.3. Conclusões gerais

A civilização ocidental foi descrita por Lawrence (1996) como “uma civilização fundada sobre o conhecimento científico do mundo, conhecimento que é racional, tem base no mérito, privilegia a vida e a liberdade do indivíduo e crê que esta liberdade e racionalidade trarão o progresso social por meio do trabalho virtuoso, melhorando a vida material, política e intelectual de todos”

Na verdade, encontramos na origem da filosofia da ciência, duas correntes de pensamento filosófico: o racionalismo, que coloca a razão como fonte do conhecimento (Descartes, Spinoza, Leibniz), e o empirismo, que atribui esse papel à experiência (Locke, Berkley e Hume). Com base nestas origens, o movimento positivista defende a existência de uma Ciência racional e progressiva, na medida em que esta acolhe constantemente novas teorias, rejeitando sistematicamente aquelas que não são científicas, aproximando-se assim continuamente da verdade. Porém, esta ideia da verificação do que é verdade, não é, de todo, pacífica – *Popper* introduziu o conceito de “falsa fiabilidade”, segundo o qual toda a verificação é impossível, pelo que os investigadores devem provar a falsidade das teorias para as rejeitarem em vez de tentarem provar a sua veracidade.

Por seu turno, *Leontief*¹⁸⁸ defende que a ciência económica se começou a desencaminhar, assim que os economistas adoptaram as estatísticas governamentais como principal fonte nas suas pesquisas: “Estas estatísticas – compiladas com fins administrativos ou comerciais, mas não científicos – não satisfazem as exigências de uma compreensão concreta e de investigação, tanto da estrutura, como do funcionamento de um sistema económico moderno. Não foram sujeitas desde o início à dura disciplina da pesquisa sistemática dos factos, imposta e aceite pelos seus colegas das ciências físicas e naturais. Foi assim que os economistas desenvolveram uma tendência quase irresistível para o raciocínio dedutivo.”

¹⁸⁸ Citado por Eichner, Alfred S., “Why economics is not a science”, Macmillan Press, Reino Unido, 1983.

É um facto que nos revemos nesta introdução, não só porque o empirismo e as estatísticas governamentais foram as nossas fontes privilegiadas, com todas as limitações que lhes são associadas, mas também, porque os resultados da nossa análise empírica provam alguma veracidade quanto aos pressupostos dos quais partimos traduzidos nas hipóteses enunciadas.

Na verdade, as hipóteses que motivaram o presente estudo prendiam-se com as seguintes interrogações:

- (1) As taxas salariais aplicáveis são diferentes consoante o nível de habilitações académicas.
- (2) Qual o peso relativo das variáveis que influenciam a determinação da taxa salarial aplicável.
- (3) O peso relativo das habilitações académicas é diferente consoante o sector, sendo mais determinante por esta ordem: banca de investimento, banca comercial e hotelaria.
- (4) As organizações que investem mais em capital humano apresentam índices mais elevados de produtividade.

Cremos ter encontrado respostas satisfatórias para todas estas hipóteses que, regra geral, resultam confirmadas pela nossa análise e ficaram atrás extensamente referidas. Efectivamente, o salário é determinado pela formação (habilitação) mas com um peso relativo que nunca excede os 13% em qualquer um dos três sectores visados. Por outro lado, o sector onde a variável habilitação parece ter maior peso relativo na determinação salarial é, indubitavelmente, a banca de investimento conforme intuitivamente era de prever.

A qualificação é a variável mais significativa em todos os sectores e em todos os anos estudados – e, não obstante a sua ligação com a habilitação¹⁸⁹ – esta é determinada

¹⁸⁹ A título meramente ilustrativo, em 1998, na hotelaria, os quadros superiores eram constituídos por 17% de licenciados, 7,6% de bachareis, 25,8% de trabalhadores com o ensino secundário, 28,6% com o 2º e 3º ciclo do ensino básico e 21% com o 1º ciclo do ensino básico. No mesmo ano, na banca comercial, os quadros superiores eram constituídos por 53,4% de licenciados, 3,5% de bachareis, 24,9% de trabalhadores com o ensino secundário, 17,9% com o 2º e 3º ciclo do ensino básico e 3% com o 1º ciclo do ensino básico. Por fim, estes dados para a banca de investimento revelam que os quadros superiores eram constituídos por 67,7% de licenciados, 4,7% de bachareis, 16,9% de trabalhadores com o ensino secundário, 10,8% com o 2º e 3º ciclo do ensino básico e 0% com o 1º ciclo do ensino básico.

administrativamente com base nos contratos colectivos de trabalho, reflectindo por isso, alguma controvérsia, pois se para alguns, traduz o verdadeiro contexto social existente, na medida em que é um conceito que resulta da necessidade de concertação entre organizações patronais e associações sindicais com interesses potencialmente divergentes, para outros, este conceito encontra-se totalmente desajustado da realidade empresarial¹⁹⁰. Acresce que apesar de todas as variáveis incluídas no nosso estudo terem demonstrado algum nível de significância na determinação salarial, cremos que o facto da capacidade explicativa do modelo se ter revelado gradualmente menor, ao longo dos anos estudados, significa a introdução de maior complexidade na determinação salarial com elementos que não foram equacionados no presente trabalho.

O sector da banca parece investir mais em capital humano traduzindo-se este nos custos com pessoal, formação profissional e taxas remuneratórias aplicáveis quando comparado com o sector hoteleiro. Acontece que também apresenta uma produtividade 16 vezes superior aquela apurada para o sector da hotelaria.

Foram ainda referenciadas algumas formas de medição do capital humano, sendo certo que o conceito detém em si mesmo, as características necessárias para ser considerado um activo determinante na constituição e manutenção do acervo de vantagens competitivas sustentadas através da dificuldade da sua replicação, imitação e apropriação.

Ainda no que se refere à teoria do capital humano, apesar de esta não explicar a globalidade dos padrões salariais observados, demonstra um considerável ajustamento das explicações que equaciona. De facto, os resultados apurados fornecem alguma consistência à visão do capital humano como uma área de investimentos potenciais por parte dos indivíduos e das empresas (despesas com a aquisição de conhecimentos e de aptidões), cujas decisões se fundamentarão na análise das relações custos-benefícios associadas a essas aplicações, as quais poderão ser vistas, nessa perspectiva, como investimentos competitivos com os de outros tipos (desde que as respectivas taxas de rendibilidade o permitam).

¹⁹⁰ Por todos, sobre este tema, ver Maria João Rodrigues (1988) que defende que os níveis de qualificação constantes dos Quadros de Pessoal dizem sobretudo respeito às qualificações convencionais.

A habilitação (educação/formação) parece ser a mais determinante daquelas variáveis neo-clássicas. Refira-se ainda que a forte valorização relativa que parece ser atribuída aos níveis de escolaridade em termos salariais (nomeadamente ao nível superior), dever-se-á, em boa parte, à sua considerável escassez relativa - no caso concreto, em especial, no sector da hotelaria.

Mas parece ser substancial a variância de remunerações que o modelo não explica. Naturalmente que se a realidade fosse perfeitamente neoclássica então o mecanismo de mercado garantiria que trabalhadores de capital humano equivalente fossem remunerados de forma semelhante. Ora, se as evidências empíricas mostram que mesmo nessas circunstâncias persistem diferenciais de remuneração significativos, haverá certamente a necessidade de considerar outras explicações.

No entanto, este não ajustamento total por parte do modelo neo-clássico não lhe retira, a nosso ver, a importante posição que ocupa, até bem pelo contrário, na medida em que os resultados empíricos obtidos no nosso trabalho, à semelhança dos encontrados em muitos outros estudos, confirmam a relevância das variáveis do capital humano na explicação da realidade salarial, o que aliás é consistente com o ênfase atribuído a esta teoria no quadro da literatura sobre o tema.

Tais resultados só poderão decepcionar os defensores puristas do modelo, para quem o mecanismo de mercado é onnipotente, assegurando todos os equilíbrios. Sublinhe-se que tal visão redutora da realidade se enquadra na interpretação excessivamente economicista de alguns autores da velha teoria clássica que ao não reconhecerem falhas de que o mecanismo de mercado padece, deixavam de fora explicações importantes para a interpretação dos fenómenos económicos, nomeadamente algumas de carácter sociológico.

É no âmbito deste processo que se evidenciam outros factores, onde se incluem variáveis como o sexo, a dimensão das empresas, o grupo etário, a qualificação e o sector industrial onde estas se encontram inseridas. Em conclusão, a remuneração dos indivíduos parece depender mais dos seus próprios atributos produtivos, mas também, das características da unidade produtiva a que pertencem e do próprio sector onde essa unidade se insere – cremos que o posicionamento mais correcto será efectivamente a conjugação das várias teorias explicativas, e

a procura constante de novos indícios por forma a melhorar o conhecimento do mercado de trabalho em geral e da dispersão salarial em particular.

Assim, e para terminar, em nosso entender, a compreensão das desigualdades sociais face ao emprego, trará um contributo decisivo para a definição estratégica dos objectivos das políticas de ensino-formação, e de novos modelos de gestão de recursos humanos para as empresas – porque, como um dia me referiu uma cientista amiga: “a vontade de indagar é genética nos humanos”.

ANEXO I
Quadros de Pessoal (instrumento de notação)

[illegible]

— 28 —

A Entidade Empregadora — Modelo n.º 1000-T (Edição de 2007) — 5 A) [



MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE
QUADRO DE PESSOAL/OUTUBRO – Decreto-Lei n.º 392/83, de 25 de Setembro

ESCUDO

EMPRESA – a preencher também por cada Unidade Local (estabelecimento)

1. Nome da Empresa

2. Morada da sede da Empresa

Localidade

Telef.

Fax

Código postal

Correio electrónico

Distrito ou Região Autónoma

Concelho

Freguesia

3. Associações patronais em que está inscrita

4. Actividade principal da Empresa

5. Natureza jurídica

7. Número de identificação fiscal de pessoa colectiva ou entidade equiparada

6. Ano de constituição da Empresa

8. Número de pessoas ao serviço da empresa na última semana de Outubro

9. Capital social (caso não exista, escreva ZERO)

contos

Repartição percentual

Privado nacional

Estrangeiro

Público

%

%

%

10. Volume de negócios, referente ao exercício do ano anterior

contos

Ano de:

Não preencher

1									
2									
3									
4									
5									

Unidade Local (Estabelecimento) – a preencher também para a sede

11. Nome do Estabelecimento

12. Morada do Estabelecimento

Localidade

Telef.

Fax

Código postal

Correio electrónico

Distrito ou Região Autónoma

Concelho

Freguesia

13. Instituição de Segurança Social

N.º de Contribuinte

14. Actividade principal do Estabelecimento

15. Número de pessoas no Estabelecimento, na última semana de Outubro

16. Instrumento de regulamentação colectiva de trabalho

publicado no «Boletim do Trabalho e Emprego» ou no «Jornal Oficial da Região Autónoma», n.º

de

Data de início de eficácia de última tabela salarial

de

ATENÇÃO

Antes de preencher, leia atentamente as indicações no verso deste impresso e, para uma correcta interpretação de cada item, siga com atenção as INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO disponíveis na Imprensa Nacional-Casa da Moeda e seus revendedores.
Não escrever nas zonas com indicação «Não Preencher».

1									
2									
3									
4									
5									



A Entidade Empregadora



Destinatários e prazo de entrega

Entregar durante o mês de Novembro dois exemplares de todos os impressos, com dados actualizados em relação ao mês de Outubro, de acordo com o n.º 1 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 332/83, de 25 de Setembro. A entrega deverá ser efectuada nas delegações ou subdelegações do Instituto de Envolvimento e Inspecção das Condições de Trabalho (IDICT), em relação a trabalhadores cujo posto de trabalho se situe no Continente. Em relação aos trabalhadores cujo posto de trabalho se situe nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira a entrega será feita nos Serviços de Inspecção Regional de Trabalho dos Açores e da Direcção Regional do Trabalho da Madeira.

Forma de preenchimento

Preencha o quadro de pessoal em separado para cada Unidade Local (estabelecimento).

A sede da empresa deve ser considerada como um estabelecimento.

A informação referente à empresa deve ser repetida em todos os impressos, bem como a referente ao mesmo estabelecimento.

Dentro de cada estabelecimento, preencha em impressos distintos a informação relativa aos trabalhadores segundo cada uma das seguintes situações:

- Se aos trabalhadores de um estabelecimento se aplicar mais do que um Instrumento de Regulamentação Colectiva de Trabalho, deve preencher impressos separados para cada um, agrupando os trabalhadores por ele abrangidos.
- As pessoas ao serviço não abrangidas por regulamentação colectiva de trabalho também devem constar em impresso autónomo, indicando essa situação no preenchimento.

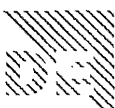
Chamo-se a especial atenção para o facto de o presente modelo ter sido alterado por introdução de nova informação e diferentes formas de preenchimento em alguns itens.

- Sobre regulamentação colectiva de trabalho, deve observar rigorosamente as explicações inseridas nas instruções do preenchimento relacionadas com a correcta designação do Instrumento de Regulamentação Colectiva de Trabalho (RCT), partes outorgantes e datas correspondentes.

Pede-se especial atenção se os trabalhadores forem abrangidos por *Acordo de Alugação ou Portaria de Entregação*.

- No que respeita aos **novos itens** relacionados com *nacionalidade de trabalhadores estrangeiros, aplicação de Lei n.º 20/98, tipo de contrato e regime de trabalho* e aos itens já existentes – *situação na profissão e sexo*, o preenchimento deverá ser feito utilizando rigorosamente os códigos constantes das **instruções de preenchimento**.

ANEXO II
Balanço Social (instrumento de notação)

MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL	
 DEPARTAMENTO DE ESTATÍSTICA	BALANÇO SOCIAL (DECRETO-LEI N.º 9/92, DE 22 DE JANEIRO)
Rua Rodrigo da Fonseca, 55 – 1227 Lisboa Codex Telef. 57 50 21 / 65	ANO DE 19__
IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	
1. Nome <input style="width: 90%;" type="text"/>	
2. Morada <input style="width: 90%;" type="text"/>	
2.1 Localidade <input style="width: 60%;" type="text"/>	
2.2 Cód. Postal <input style="width: 30%;" type="text"/> <input style="width: 30%;" type="text"/>	
2.5 Distrito <input style="width: 50%;" type="text"/> 2.3 Tel. <input style="width: 20%;" type="text"/>	
2.6 Concelho <input style="width: 50%;" type="text"/> 2.4 Fax <input style="width: 20%;" type="text"/>	
3. Número de pessoa colectiva <input style="width: 30%;" type="text"/>	
4. Actividade principal da empresa <input style="width: 90%;" type="text"/>	
5. NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS:	
No Continente <input style="width: 15%;" type="text"/> Na R. A. dos Açores <input style="width: 15%;" type="text"/> Na R. A. da Madeira <input style="width: 15%;" type="text"/>	
6. NÚMERO DE PESSOAS AO SERVIÇO:	
Em 2 de Janeiro <input style="width: 15%;" type="text"/> Em 31 de Dezembro <input style="width: 15%;" type="text"/>	
Número médio durante o ano <input style="width: 20%;" type="text"/>	
7. NATUREZA JURÍDICA <input style="width: 90%;" type="text"/>	
8. VALOR ACRESCENTADO BRUTO (VAB) (em contos) <input style="width: 40%;" type="text"/>	
8.1 Custos com o pessoal <input style="width: 40%;" type="text"/>	
8.2 Amortizações do exercício <input style="width: 40%;" type="text"/>	
8.3 Provisões do exercício <input style="width: 40%;" type="text"/>	
8.4 Custos e perdas financeiras <input style="width: 40%;" type="text"/>	
8.5 Imposto sobre o rendimento <input style="width: 40%;" type="text"/>	
8.6 Resultado líquido do exercício <input style="width: 40%;" type="text"/>	
A PREENCHER PELO DEMESS	
NÚMERO INTERNO <input style="width: 30%;" type="text"/>	

1 – Emprego

REPARTIÇÃO DE EFECTIVOS			Diregentes	Quadros superiores	Quadros médios	O intermédios (enc. contra mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados e qualificados	Profissionais semiquualificados	Profissionais não qualificados	Praticantes/ aprendizes	Total
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.1	Pessoas ao serviço em 31 de Dezembro	H									
		M									
		T									
1.1.1	Com contrato permanente	H									
		M									
		T									
1.1.2	Com contrato a termo certo	H									
		M									
		T									
1.1.3	Com contrato a termo incerto	H									
		M									
		T									
1.1.4	Outros	H									
		M									
		T									

1.2	Número médio de pessoas durante o ano	H									016
		M									017
		T									018

1.3	ESTRUTURA ETARIA DO PESSOAL DA EMPRESA EM 31 DE DEZEMBRO	Homens	Mulheres	Total
		1	2	3
	Até 15 anos			
	De 16 a 17 anos			
	De 18 a 24 anos			
	De 25 a 29 anos			
	De 30 a 34 anos			
	De 35 a 39 anos			
	De 40 a 44 anos			
	De 45 a 49 anos			
	De 50 a 54 anos			
	De 55 a 59 anos			
	De 60 a 64 anos			
	De 65 a 69 anos			
	70 e mais anos			

1.4	Nível etário médio = $\frac{\text{Soma das idades}}{\text{Número de pessoas ao serviço}}$									032
-----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	-----

1.5	NIVEL DE ANTIGUIDADE DO PESSOAL AO SERVIÇO EM 31 DE DEZEMBRO		Homens	Mulheres	Tota						
			1	2	3						
		Ate 1 ano				033					
		Mais de 1 até 2 anos				034					
		Mais de 2 até 5 anos				035					
		Mais de 5 até 10 anos				036					
		Mais de 10 até 15 anos				037					
		Mais de 15 anos				038					
1.6	TRABALHADORES ESTRANGEIROS		Homens	Mulheres	Tota						
			1	2	3						
1.6.1		De países da CEE				039					
1.6.2		De países africanos de língua oficial portuguesa				040					
1.6.3		Do Brasil				041					
1.6.4		De outros países				042					
1.7	TRABALHADORES DEFICIENTES		Homens	Mulheres	Tota						
			1	2	3						
		Numero de trabalhadores				043					
1.8	ESTRUTURA DE NIVEIS DE HABILITAÇÃO DO PESSOAL AO SERVIÇO EM 31 DE DEZEMBRO		Homens	Mulheres	Tota						
			1	2	3						
		Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico				044					
		1.º ciclo do ensino básico				045					
		2.º ciclo do ensino básico				046					
		3.º ciclo do ensino básico				047					
		Ensino secundário				048					
		Ensino superior de índole profissional				049					
		Ensino superior politécnico				050					
		Ensino superior universitário				051					
		Outros				052					
1.9	CONTRATADOS A TERMO (durante o ano)		Quadros superiores	Quadros médios	Q. intermédios (incl. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados e qualificados	Profissionais semiquualificados	Profissionais não qualificados	Praticantes/aprendizes	Tota	
			1	2	3	4	5	6	7	8	
1.9.1	Contratados a termo certo	H									053
		M									054
		T									055
1.9.2	Contratados a termo incerto	H									056
		M									057
		T									058
1.9.3	Contratados a termo que passaram ao quadro permanente	H									059
		M									060
		T									061
1.9.4	Contratados a termo que transitarão do ano anterior	H									062
		M									063
		T									064
1.9.5	Numero medio anual de contratados a termo	H									065
		M									066
		T									067

1.10	MOVIMENTO DE SAÍDAS	Quadros superiores	Quadros médios	Q. intermédios (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados e qualificados	Profissionais semiquantificados	Profissionais não qualificados	Praticantes, aprendizes	Tota	
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.10.1	Saídas de pessoa com contrato permanente	H								066
		M								069
		T								070
1.10.2	Saídas de pessoa com contrato a termo	H								071
		M								072
		T								073
1.10.3	Saídas de outros trabalhadores	H								074
		M								075
		T								076

1.11	MOTIVO DE SAÍDAS DO PESSOAL COM CONTRATO PERMANENTE	Quadros superiores	Quadros médios	Q. intermédios (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados e qualificados	Profissionais semiquantificados	Profissionais não qualificados	Praticantes, aprendizes	Tota	
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.11.1	Iniciativa do trabalhador									077
1.11.2	Mutuo acordo									078
1.11.3	Iniciativa da Empresa									079
1.11.4	Despedimento colectivo									080
1.11.5	Despedimento									081
1.11.6	Reforma por invalidez									082
1.11.7	Reforma de velhice (normal)									083
1.11.8	Reforma antecipada									084
1.11.9	Pre-reforma									085
1.11.10	Falecimento									086
1.11.11	Tota									087

1.12	MOTIVO DE SAÍDAS DO PESSOAL COM CONTRATO A TERMO	Quadros superiores	Quadros médios	Q. intermédios (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados e qualificados	Profissionais semiquantificados	Profissionais não qualificados	Praticantes, aprendizes	Tota	
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.12.1	Por cessação do contrato a termo certo									088
1.12.2	Por cessação do contrato a termo incerto									089
1.12.3	Por antecipação da cessação do contrato a termo certo									090
1.12.4	Por antecipação da cessação do contrato a termo incerto									091
1.12.5	Tota									092

1.13	OUTROS MOTIVOS DE SAÍDA DO PESSOAL COM CONTRATO PERMANENTE OU A TERMO	Quadros superiores	Quadros médios	Q. intermédios (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados e qualificados	Profissionais semiquantificados	Profissionais não qualificados	Praticantes, aprendizes	Tota	
		1	2	3	4	5	6	7	8	
	Situações especiais de saída por impedimento prolongado									093

1.14		POSTOS DE TRABALHO NÃO OCUPADOS POR DIFICULDADES DE RECRUTAMENTO							
A preencher pelo DEMESS		Profissões						Numero de postos de trabalho	
								0	
								05	
								09	
								097	
								098	
								099	
								100	
								101	
								102	

1.15	PROMOÇÕES		Quanto subscritas	Quanto mediantes	Quanto mediante mestrado ou doutoramento	Polissónias altamente qualificadas e qualificadas	Polissónias semqualificação	Polissónias não qualificadas	Praticantes aprendizes	Tota
			1	2	3	4	5	6	7	8
1.15.1	Por antiguidade	H								103
		M								104
		T								105
1.15.2	Por merito	H								106
		M								107
		T								108
1.15.3	Outras	H								109
		M								110
		T								111
1.15.4	Total	H								112
		M								113
		T								114

1.16	RECRUTAMENTO RECLASSIFICAÇÕES		Quanto subscritas	Quanto mediantes	Quanto mediante mestrado ou doutoramento	Polissónias altamente qualificadas e qualificadas	Polissónias semqualificação	Polissónias não qualificadas	Praticantes aprendizes	Tota
			1	2	3	4	5	6	7	8
	Numero de trabalhadores	H								115
		M								116
		T								117

1.17		TEMPO DE TRABALHO	
1.17.1	PNT- Período Normal de Trabalho em vigor em Dezembro	PNT horas semanais	Número de trabalhadores
		1	2
NOTA: Indique os vários períodos normais de trabalho em vigor na empresa (horas semanais) e o respectivo número de trabalhadores em cada situação.			
1.17.2	Tipos de horário predominantes durante o ano		Número de trabalhadores
			1
	Horário normal fixo		
	Horário normal flexível		
	Horário de turno (fixo e/ou rotativo)		
	Horário irregular e/ou móvel		
	Horário reduzido		
	Isenção de horário		
Outros			
1.17.3	Potencial máximo anual (horas trabalháveis)	Número de horas	1
1.17.4	Total de horas efectivamente trabalhadas		
1.17.5	Trabalho suplementar / horas extraordinárias		
1.17.5.1	Em dias úteis	H	
		M	
		T	
1.17.5.2	Em dia de descanso complementar e feriados	H	
		M	
		T	
1.17.5.3	Em dias de descanso obrigatório	H	
		M	
		T	

1.18		AUSÊNCIAS AO TRABALHO		Numero de ocorrências	Numero de horas	
				1	2	
1.18.1	Por acidente de trabalho	H				143
		M				144
		T				145
1.18.2	Por doença (total)	H				151
		M				152
		T				153
1.18.2.1	Por doenças profissionais	H				154
		M				155
		T				156
1.18.3	Por suspensões disciplinares	H				157
		M				158
		T				159
1.18.4	Por assistência inadiável	H				160
		M				161
		T				162
1.18.5	Por maternidade / paternidade	T				163
1.18.6	Por outras causas	H				164
		M				165
		T				166
1.18.7	Total de ausências (remuneradas e não remuneradas)	H				167
		M				168
		T				169
1.18.7.1	Ausências remuneradas	H				170
		M				171
		T				172
1.18.7.2	Ausências não remuneradas	H				173
		M				174
		T				175

1.19		HORAS NÃO TRABALHADAS		Numero de horas		
1.19.1	Por formação profissional:	H				176
		M				177
		T				178
1.19.2	Por redução legal da actividade (Decreto - Lei n.º 64 - B/89)	H				179
		M				180
		T				181
1.19.3	Por desemprego interno	H				182
		M				183
		T				184
1.19.4	Por descanso suplementar	H				185
		M				186
		T				187
1.19.5	Por greves / paralisações	H				188
		M				189
		T				190

2 – Custos com Pessoal

CUSTOS COM PESSOAL		Valor em euros		
		Órgãos sociais	Restantes trabalhadores	
		1	2	
2.1	Salário directo			191
2.1.1	Salário base			192
2.1.2	Subsídios e prémios regulares			193
2.2	Subsídios e prémios irregulares			194
2.3	Pagamentos em generos			195
2.4	Encargos legais, convencionais e facultativos a cargo da entidade empregadora			196
2.5	Outros custos de carácter social			197
2.6	Custos com a formação profissional			198
2.7	Outros custos com o pessoal			199
2.8	Total			200

2.9	Leque salarial líquido = $\frac{\text{Maior vencimento base líquida}}{\text{Menor vencimento base líquido}}$			201
2.10	Leque salarial interpretativo = $\frac{\text{Maior vencimento base líquida (depois de retrib. os 5% mais elevados)}}{\text{Menor vencimento base líquida (depois de retrib. os 5% mais baixos)}}$			202

3 – Higiene e Segurança

3.1	ACIDENTES DE TRABALHO	No local de trabalho					In itinere						
		Total	1 a 3 dias de baixa	4 a 30 dias de baixa	Mais de 30 dias de baixa	Mortais	Total	1 a 3 dias de baixa	4 a 30 dias de baixa	Mais de 30 dias de baixa	Mortais		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
3.1.1	Número total de acidentes											203	
3.1.2	Número de acidentes com baixa											204	
3.1.3	Número de dias perdidos com baixa											205	
3.1.4	Número de casos de incapacidade permanente declarados no ano										Número de casos		206
3.1.4.1	Número de casos de incapacidade permanente absoluta												207
3.1.4.2	Número de casos de incapacidade permanente parcial												208

3.2	DOENÇAS PROFISSIONAIS	Código da doença (n.º)	Número de casos	
		1	2	
3.2.1				205
3.2.2				210
3.2.3				211
3.2.4				212
3.2.5				213
3.2.6				214
3.2.7				215
3.2.8				216
3.2.9				217
3.2.10				218
3.2.11				219
3.2.12				220

* Indicar a designação das doenças profissionais existentes na empresa e código respectivo, conforme consta no Decreto-Regulamentar n.º 12/80, de 8 de Maio, e no Despacho Normativo n.º 253/82, de 15 de Outubro.

3.3	ACTIVIDADE DA MEDICINA DO TRABALHO	Número de casos	
		1	
3.3.1	Total de exames médicos efectuados		221
3.3.1.1	Exames de admissão		222
3.3.1.2	Exames periódicos		223
3.3.1.3	Exames ocasionais e complementares		224
3.3.2	Número de visitas efectuadas aos postos de trabalho		225
3.3.3	Despesa com a medicina do trabalho (em contos)		226

3.4	COMISSÕES DE HIGIENE E SEGURANÇA	Número de casos	
		1	
3.4.1	Reuniões anuais de higiene e segurança		227
3.4.2	Visitas aos locais de trabalho		228

3.5	PESSOAS RECLASSIFICADAS OU RECOLOCADAS EM RESULTADO DE ACIDENTES DE TRABALHO	Número de pessoas	
		1	
3.5.1	Número de pessoas		229

3.6	ACÇÕES DE FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO EM MATERIA DE SEGURANÇA	Número de acções	
		1	
3.6.1	Número de acções desenvolvidas		230
3.6.2	Número de pessoas abrangidas pelas acções		231

3.7	CUSTOS COM A PREVENÇÃO DE ACIDENTES E DOENÇAS PROFISSIONAIS	Valor em contos	
		1	
3.7.1	Encargos de estrutura da medicina do trabalho e segurança no trabalho		232
3.7.2	Custos com equipamento de protecção		233
3.7.3	Custos com formação em prevenção de riscos		234
3.7.4	Outros custos		235

4 – Formação Profissional

NÚMERO DE ACÇÕES		Menos de 100 horas	De 100 a 249 horas	De 250 a 499 horas	De 500 a 999 horas	1000 e mais horas	
		1	2	3	4	5	
4.1	Número total das acções						236
4.1.1	Número de acções internas						237
4.1.2	Número de acções externas						238

NÚMERO DE PARTICIPANTES		Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	U. intermédios (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados e qualificados	Profissionais semiquualificados	Profissionais não qualificados	Praticantes / aprendizes	Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
4.2	Número total de participantes										239
4.2.1	Número de participantes em acções internas										240
4.2.2	Número de participantes em acções externas										241

DURAÇÃO DAS ACÇÕES		Dirigentes	Quadros superiores	Quadros médios	U. intermédios (enc. contra-mestres e chef. equipa)	Profissionais altamente qualificados e qualificados	Profissionais semiquualificados	Profissionais não qualificados	Praticantes / aprendizes	Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
4.3	Número total de horas										242
4.3.1	Número de horas em acções internas										243
4.3.2	Número de horas em acções externas										244

4.4	CUSTOS TOTAIS DE FORMAÇÃO	Valor em contos	
		1	
4.4.1	Custos em acções internas		245
4.4.2	Custos em acções externas		246

5-Protecção Social Complementar

5.1	ENCARGOS (PRESTAÇÕES) DE PROTECÇÃO SOCIAL DIRECTAMENTE SUPTADOS PELA EMPRESA	Numero de trabalhadores	Valor em contos	
		1	2	
5.1.1	Complementos de subsidio por doença e doença profissional			248
5.1.2	Complementos de pensões de velhice, de invalidez e de sobrevivência			249
5.1.3	Complementos de outras prestações de segurança social			250
5.2	ENCARGOS (PREMIOS) POR PROTECÇÃO SOCIAL NÃO ADMINISTRADOS PELA EMPRESA	Numero de trabalhadores	Valor em contos	
		1	2	
5.2.1	Complementos de subsidio por doença e doença profissional			251
5.2.2	Complementos de pensões de velhice, de invalidez e de sobrevivência			252
5.2.3	Complementos de outras prestações de segurança social			253
5.3	PRESTAÇÕES DE ACÇÃO SOCIAL		Valor em contos	
5.3.1	Apoio à infância			254
5.3.2	Apoio a idosos			255
5.3.3	Apoio a tempos livres			256
5.3.4	Outros apoios			257
5.4	OUTRAS MODALIDADES DE APOIO SOCIAL		Valor em contos	
5.4.1	Grupos desportivos, casa de pessoal (designação equivalente)			258
5.4.2	Alimentação			259
5.4.3	Apoio a estudos			260
5.4.4	Saúde			261
5.4.5	Habituação			262
5.4.6	Transportes			263
5.4.7	Seguros especiais (vida, saúde, acidentes pessoais)			264
5.4.8	Adiantamentos e empréstimos			265
5.4.9	Outros apoios			266

As instruções relativas ao preenchimento do Balanço Social são fornecidas pela Imprensa Nacional-Casa da Moeda quando da aquisição do Modelo n.º 1218.

Leia atentamente as instruções antes de começar a preencher.

O Balanço Social das empresas deverá ser remetido até 15 de Maio ao Departamento de Estatística do Ministério do Emprego e da Segurança Social.

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA (capa):

- Deve preencher todos os itens.
- Utilize letra de imprensa.
- Encoste os números à direita.

Para o enquadramento dos efectivos nos NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO e em todas as rubricas que igualmente o exijam, utilize a classificação de acordo com o Decreto-Lei n.º 121/78, de 2 de Julho, contudo, relativamente aos dirigentes não contemplados no referido decreto-lei, considere nessa situação as pessoas que definem a política geral da empresa (ex.: Presidente, Director-Geral, Membros do Conselho de Gestão ou Conselho de Administração, etc.).

No preenchimento dos RÁCIOS (pontos 1.4, 2.9 e 2.10), apresente sempre os valores utilizando duas casas decimais.

Sempre que o espaço disponível para o preenchimento dos quadros 1.14 e 1.17.1 não for suficiente, acrescente as restantes situações numa folha em anexo respeitando a matriz do quadro em causa.

Qualquer dúvida que subsista após a leitura atenta das instruções, poderá ser esclarecida junto do Departamento de Estatística do Ministério do Emprego e da Segurança Social.

BIBLIOGRAFIA

- **AGUIAR, J.** (1995), Condicionantes e determinações das metodologias de planeamento do sistema educativo-formativo. As fragilidades do planeamento em Portugal, Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, ISCTE.
- **ALBAEK, K., ARAI, M., ASPLUND, R., BARTH, E. e MADSEN, E.** (1994), Employer Size-Wage Effects in the Nordic Countries, Papers for the Sixth Annual EALE Conference, Warsaw School of Economics, Vol. 6, 22-25 Set., 1-28.
- **ALCHIAN, A. e DEMSETZ, H.** (1972), “Production, Information Costs, and Economic Organization, The American Economic Review, 62, 777-795.
- **ALLEE, V.** (1997), The Knowledge Evolution: Expanding Organisational Intelligence, Butterworth-Heinemann.
- **ALLEE, V.** (2000), Return on Knowledge, Executive Excellence.
- **ALMEIDA, P.** (2001), “Bancários mais qualificados”, Revista Economia Pura, Ano III, nº 35, Abril.
- **ALMEIDA, P.** (2001), Banca e bancários em Portugal – diagnóstico e mudança nas relações de trabalho, Celta Editoras, Oeiras.
- **ALVES MARQUES, C.** (1991), Value Analysis in Organisational Context, Tilburg: Tilburg University Press.
- **ALVES MARQUES, C.** (1992), Da Avaliação de Desempenho à Avaliação de Desenvolvimento, Análise Psicológica, 3 (X), 297-302.
- **ALVES, M.** (1997), A inserção na vida activa de jovens diplomados do ensino superior: contributo para o estudo das relações entre percursos formativos,

- profissionais e construção de identidades sociais e profissionais, Tese de Mestrado, Lisboa, FCT/UNL.
- **ALVES, R.** (1999), “A Banca Portuguesa no contexto ibérico”, *Revista da Banca* n° 47, Janeiro/Junho, 5-55.
 - **AMBRÓSIO, V.** (2000), *Fátima: Território Especializado na recepção de Turismo Religioso*, Lisboa, Instituto Nacional de Formação Turística.
 - **ANIBAL, A. e COSTA, V.** (1988), *A gestão dos recursos humanos e os direitos dos trabalhadores*, Vol. 2, Editora Caminho.
 - **ARROW, K.** (1973), Higher Education as a Filter, *Journal of Public Economics*, 2, 193-216.
 - **ASHTON, O. e FELSTEAD, A.** (1995) *Human Resource Management: A critical Text*. London: Routledge.
 - **ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS** (1999), *Boletim Informativo*, Junho e Dezembro, Ano 12, n°s 23 e 24.
 - **ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS** (1999), *Revista da Banca*, n° 47, Janeiro/Junho.
 - **ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS** (2000), *Boletim Informativo*, Junho e Dezembro, Ano 13, n°s 25 e 26.
 - **AYDALOT, P.** (1983) La division spatiale du travail in J. PAELINCK e A. SALLEZ, *Espace et localisation – la redécouverte de l’espace dans la pensée scientifique de langue française*, Paris, Economica, 175-200.
 - **AZEVEDO, J.** (1999), *O Ensino Secundário em Portugal*, Lisboa, Editorial do Ministério da Educação.
 - **BANCO CENTRAL EUROPEU** (1999), *Relatório Mensal*, Outubro.

- **BANCO DE PORTUGAL** (1992 a 1998), Relatório Anual do Conselho de Administração.
- **BANCO DE PORTUGAL** (1999), Boletim Estatístico, Agosto.
- **BAPTISTA, M.** (1990), O turismo na economia – uma abordagem técnica, económica, social e cultural, Lisboa, Instituto Nacional de Formação Turística.
- **BAPTISTA, M.** (1997), Turismo: competitividade sustentável, Lisboa, Verbo.
- **BARRO, R.** (1998), Economic Growth, McGraw Hill.
- **BARROS, P. e LEITE, A.** (1996), “Competition in Portuguese Banking”, Economia, 20 (1).
- **BASTOS, N.** (2001), Stock option: inevitabilidade ou alternativa?, Cadernos Management, vol. I – Recursos humanos & organizações, Semanário Económico, nº 746.
- **BEAUMONT, P.** (1993), Human Resources Management - Key concepts and skills, Sage Publications.
- **BECKER, G.** (1957), The Economics of Discrimination, Chicago, University of Chicago Press.
- **BECKER, G.** (1965), A Theory of Allocation of Time, Economic Journal, 80, Setembro, 493-517.
- **BECKER, G.** (1983, 1ª ed. 1964), Human Capital, New York, University of Chicago Press.
- **BECKER, G.** (1985), The allocation of effort, specific human capital and differences between men and women in earnings and occupations, Journal of Labour Economics, 3.

- **BEHRMAN, J. e TAUBMAN, P.** (1976), “Intergenerational Transmission of Income and Wealth”, *The American Economic Review*, 66, 436-440.
- **BEN-PORATH, Y.** (1967), The Production of Human Capital and the life cycle of earnings, *Journal of political Economy*, 75, (4), 352-365.
- **BENTO, P.** (1998), *Concentração bancária – O caso português entre 1992 e 1996*, Tese de Mestrado em Finanças Empresariais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- **BERTRAND, O. e NOYELLE, T.** (1988), L’impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation, *Formation Emploi*, 17.
- **BLAIR, M. e KOCHAN, T.** (2000), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Washington, DC, Brookings Institution Press, 25 (4), 887.
- **BLAUG, M.** (1976), The Empirical Status of Human Capital Theory: A Slightly Jaundiced Survey, *Journal of economic Literature*, 14 (3), 827-855.
- **BOELLA, M.** (1992), *Human Resource Management in the hospitality industry*, 5th edition, Oxford, Blackwell, 140-157.
- **BOGALHO, S.** (1999), *As práticas da gestão de recursos humanos e a sua relação com o desempenho organizacional – uma abordagem ao sector bancário*, Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Lisboa, ISCTE.
- **BORJAS, G.** (1996), *Labor Economics*, Mc Graw Hill, Ed. Internacional.
- **BOUDON, R.** (1979), *La logique du Social – Introduction à l’analyse sociologique*, Hachette.

- **BROWN, J. e MEDOFF, J.** (1989), “Why do wages increase with tenure? On the job training and life cycle growth observed within firms”, *The American Economic Review*, 79 (5), 971-991.
- **BROWN, M.** (1999), “Human capital’s measure for measure”, *The Journal for Quality and Participation*, Cincinnati, Set./Out., 22 (5), 28-31.
- **BRUNELLI, M.** (1999), Benthlehem Steel views people as assets, *Cahners Magazine* Division of Reed Publishing, E.U.A., Boston, Out., 127 (5), 94.
- **BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL** (1998), *Égalité dans l’emploi et la profession – Étude d’ensemble de la Commission d’experts pour l’application des conventions et recommandations pour l’application des conventions et recommandations*, Conférence International du Travail, 75^{ème} Sessão, Genève.
- **BURMAN, A.** (2000), *Investing in people*, Government Executive, Washington, Copyright National Journal Group, Inc., Junho, 32 (6), 105.
- **BUTLER, T. e Waldroop, J.** (1999), “Job sculpting – the art of retaining your best people”, *Harvard Business Review*, 77 (5), 144-152.
- **CABRAL-CARDOSO, C.** (1997), *O Factor Político nas Organizações*, Marques & Cunha (Eds), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, D. Quixote.
- **CAIN, G.** (1976), *The Challenge of Segmented Labor Market Theories to Orthodox Theory: A Survey*, *Economic Literature*, 14 (4), 1215-1257.
- **CÂMARA, P.** (2001), *Parceria ou luta de classes*, *Cadernos Management*, vol. I – *Recursos humanos & organizações*, *Semanário Económico*, nº 746.
- **CAMPOS E CUNHA, R. e CUNHA, M.** (1999), “Gestão de Recursos Humanos – o estado da Arte em Portugal/99, apresentado no Encontro Inteligências, Competências e Outras tendências, organizado pela Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, em Lisboa.

- **CAMPOS E CUNHA, R.**, (1996), Grupos nas Organizações, uma Perspectiva de Gestão, Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas, Publicações D. Quixote.
- **CAMPOS E CUNHA, R.**, (1999), “Gestão de Recursos Humanos”, Aulas do MBA., Universidade Nova de Lisboa.
- **CARDOSO, A.** (1991), Desigualdades salariais em Portugal – uma perspectiva regional, 1982-1989, Tese de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- **CAVACO, C.** (1996), Turismos de ontem e de hoje: realidades e mitos, Turismos e Lazeres, EPRU, CEG, Lisboa.
- **CÉLESTIN, J.** (2000), As novas formas de emprego atípicas – reflexão sobre o caso francês, MTS, Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional, Comissão Interministerial para o emprego, Cadernos de Emprego, 23, MTS, 29-65
- **CHAGAS LOPES, M.** (1995), Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação, Celta Editora, Oeiras.
- **CHAGAS LOPES, M.** (1998), Condicionantes Estruturais e Processos de Decisão Sequencial nas Estratégias de Investimento em Capital Humano, Lição Síntese, ISEG da Universidade Técnica de Lisboa.
- **CHAGAS LOPES, M.**, (1989), Da mobilidade sócio-operacional às carreiras profissionais, Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- **CHISWICK, B.** (1974), Income Inequality: Regional Analyses within a Human Capital Framework, New York, Columbia University Press

- **CHISWICK, B. e O'NEIL, J.** (1977), Determinants and trends in the distribution of income, Human resources and income distribution: issues and policies, New York: Norton & Co., 5-18.
- **COHEN, D. e PRUSAK, L.** (2001), "In Good Company, How social capital makes organizations work", Harvard Business School Press, (Jan.).
- **COLLINS, J.** (2001), "Level 5 Leadership-the triumph of humility and fierce resolve", Harvard Business Review, (Jan), 67-76.
- **COLVIN, G.** (1999), "How to get your head around mensuring minds", Fortune, New York, (Dez.), 140 (12), 334-336.
- **COMISSÃO EUROPEIA** (1997), Panorama da Indústria Comunitária.
- **COMISSÃO EUROPEIA** (1998), A European Community strategy to support the development of sustainable tourism in the developing countries.
- **COMISSÃO EUROPEIA** (2000), A inovação numa Economia assente no Conhecimento, Comunicação da Comissão Europeia, Ref. COM (2000) 567 final, 20 de Setembro.
- **COMISSÃO EUROPEIA** (2000), Actualização da Europa 2002, preparada pela Comissão Europeia para o Conselho Europeu de Nice, Doc. COM (2000) 783 final.
- **COMISSÃO EUROPEIA** (2000), European Competitiveness Report 2000.
- **CONNER, D.** (1999), Human due diligence, Executive Excellence, (Out.), 16 (10), 10.
- **CONSELHO ECONÓMICO E SOCIAL** (2001), Acordo sobre Política de Emprego, Mercado de Trabalho, Educação e Formação, Série "Estudos e Documentos", Lisboa, Fevereiro.

- **CONSELHO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR** (2000), Avaliação Global do Ensino Superior, Seminário interno e 1º Seminário Nacional, Edição do Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior, Lisboa, Ministério da Educação.
- **CORDEIRO, A.** (1991), Manual de Direito do Trabalho, Almedina, Coimbra.
- **COSTA, C.** (1997), Mercado de Emprego no espaço comunitário: uma oportunidade para os profissionais de turismo? in Turismo: uma inevitabilidade económica, Lisboa, FIL.
- **COSTA, J.** (1997), A study of strategic planning and environmental scanning in the multi-unit Portuguese hotel sector, (Maio), ISCTE.
- **COURTNEY, H., KIRKLAND, J. e VIGUERIE, P.** (1997), "Strategy under uncertainty", Harvard Business Review, (Nov.-Dez.).
- **COWELL, F.** (1977), Measuring inequality, Oxford:Philip Allan.
- **CUNHA, L.** (1997), Economia e Política do Turismo, McGraw-Hill.
- **CUNHA, L. e MACHADO, J.** (1992), Competitividade e Política Cambial: uma análise empírica, Economia, Vol. XVI (3).
- **DAFT, R.** (1997), Organisation theory and design, 6th edition, International Thomson Publishing.
- **DAVENPORT, T.** (1999), Compensation and Benefits Review, Copyright American Management Association, 31 (5), 76 ss.
- **DAVENPORT, T.** (1999), Human Capital, Management Review, 88 (11), 37-42.
- **DAVENPORT, T.** (2000), Human Capital: What it is and Why People invest in it, Personnel Psychology, 53 (1), 241-244.

- **DELANEY, J. e HUSELID, M.** (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39(4) 949-969.
- **DEMONT, M.,** (1991), *Resources Humaines, Ressources Rares ?*, Banque Strategic, 76.
- **DEVANNA, M., FOMBRUN, C. e TICHY, N.,** Framework for strategic human resource management, in C.J. Fombrum, N.M. Tichy e M.A. Devanna Eds, *Strategic Human Resource Management*, New York, John Wiley & Sons.
- **DICKENS, W.** (1986), Wages, Employment and the Threat of Collective Action by Workers, NBER Working Paper n° 2014, (Setembro).
- **DIJK, J. e FOLMER, H.** (1992), Wage effects of unemployment duration and frequency, Fourth EALE, Annual Conference, 3rd-6th September, 38-50.
- **DIRECÇÃO GERAL DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL** (2000), *As infra-estruturas produtivas e os factores de competitividade das regiões e cidades portuguesas*, estudo elaborado por Oliveira das Neves – Consultoria, Estudos e Projectos e Quatenaire Portugal (Outubro).
- **DIRECÇÃO GERAL DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL** (1997), *Guia de caracterização profissional*, Vol. I, Ministério para a Qualificação e o Emprego.
- **DIRECÇÃO GERAL DO EMPREGO, RELAÇÕES INDUSTRIAIS E ASSUNTOS SOCIAIS** (1993), *Livro Verde - Política Social Europeia – Opções para a União*, Comissão das Comunidades Europeias.
- **DIRECÇÃO GERAL DO ENSINO SUPERIOR** (1999), *O Ensino Superior em Portugal*, Editorial do Ministério da Educação, Lisboa.
- **DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO** (1997), *O Emprego no turismo*, (Novembro).

- **DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO** (1999 e 2000), Análise da conjuntura: indicadores estatísticos, (vários).
- **DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO** (1999), As Férias dos Portugueses em 1999.
- **DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO** (2000), Breve Análise da Frequência das Termas 1995/1999, (Junho).
- **DOBBS, K.** et. Al (2000), Human Capital and the bottom line, Training, Minneapolis, (January), 37, (1), 20-21.
- **DRUCKER, P.** (1999), Management Challenges for the 21st Century, HarperBusiness, New York.
- **DZINKOWSKI, R.** (2000), The measurement and management of intellectual capital: An introduction Management Accounting, London, (February), 78, (2), 32-36.
- **ECO, U.** (1990), Os limites da interpretação, Difel, Lisboa.
- **EDVINSSON, L.** (1997), Developing Intellectual Capital at Skandia in Long Range Planning, 366.
- **ELLIOT, R.** (1991), Labor Economics – A comparative text, Mc Graw Mill, Londres.
- **EUROPEAN COMMISSION**, Employment Impact of structural changes affecting financial services : Analysis and trade union responses, (summary report), Paris/Londres, Bernard Bruntes Consultants, Tavistock Institute.
- **FERNALD, L.** (1997), Psychology, Prentice Hall.
- **FERNANDES, J. e PORTELA, J.** (1994), O Sistema Bancário Português, Lisboa, Ed. Caixa Geral de Depósitos, 5ª edição.

- **FERNANDES, N.** (2000), O modelo do capital humano na explicação das diferenças salariais – uma aplicação no mercado de trabalho em Portugal, Tese de Mestrado em Sistemas sócio-organizacionais da actividade económica, UTL-ISEG.
- **FIGURA, S.** (2000), Human Capital: The missing link, Government Executive, Washington, Copyright National Journal Group, Inc., (March), 32, (3), 22-26.
- **FITZSIMONS, P.** (1999), Teoria do capital humano e educação traduzido por António Vieira Barbosa Filho, <http://www.educacao.pro.br/capitalhumano.htm>, (Setembro).
- **FREIRE, A.** (1998), Internacionalização – Desafios para Portugal, Vol.I, Editorial Verbo.
- **FROTA, M.** (1995) Manual dos Direitos do Consumidor de Produtos e Serviços Turísticos, Lisboa, INFT.
- **GABINETE DE ESTUDOS E PROSPECTIVA ECONÓMICA** (2001), Turismo – Diagnóstico Prospectivo, Ministério da Economia.
- **GARCIA, C.** (2000), A riqueza das organizações – Estudo do capital intelectual numa unidade de negócio do sector petrolífero, (Maio), ISCTE.
- **GARVIN, D.** (2001), Learning in action: a guide to putting the learning organization to work, Harvard Business School Press.
- **GATES, B.** (1999), Business @ The speed of Thought, Warner Books, New York.
- **GERALDES, M., MARVÃO, J. e SANTOS, J.** (2001), “O Capital intelectual – Contributo para a sua contabilização”, Revisores & Empresas, Revista da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, (Jan./Mar.), 4, (12).
- **GERHART, B. e MILKOVICH, G.** (1990), Organizational differences in managerial compensation and firm performance, Academy of Management Journal, 33, 663-691.

- **GLINOW, M.** (1993), “Diagnosing “best practise” in human resource management practices”, *Research in personnel and human resource management*, International Human Resources Management, 3, 95-112.
- **GOMEZ- MEGIA, L.** (1992), Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance, *Strategic Management Journal* 13, 381-397.
- **GOUVEIA, M. e TAVARES, J.** (1994), “A Distribuição dos Salários em Portugal: 1980 e 1990”, *Boletim Trimestral*, Banco de Portugal, Março.
- **GRANDES OPÇÕES DO PLANO 2001** (2000), Ministério do Planeamento, Lisboa.
- **GUZZO, R. et al.** (1985), *The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta-analysis* in *Personnel Psychology*.
- **HAUSE, J.** (1975), *Ability and Schooling as Determinants of Lifetime Earnings, or if You’re so Smart, Why Aren’t you Rich?*, in F. T. Juster, ed., *Education, Income and Human Behavior*, McGraw Hill, New York.
- **HERZBERG, F.** (1968), “One more time: How do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*, Business Classics: Fifteen key concepts for managerial success, 13-22.
- **HERZBERG, F.** (1976), *The Managerial Choice*, Homewood, IL, Dow-Jones Irwin.
- **HOFSTEDE, G.**, (1991), *Cultures and Organisations: Software of the mind*, McGraw-Hill, U.K., London.
- **HOLZER, H.**, (1990), “Wages, employer costs and employee performance in the firm”, *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 147-164.
- **IFAC** (1998), *Financial and Management Accounting*, Committee Study 7, (Setembro).

- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA** (1994), *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas: Tabelas de Equivalências*, Lisboa, INE.
- **INSTITUTO NACIONAL DE FORMAÇÃO TURÍSTICA** (1995), Estudos Turísticos, nº 0, 1º trimestre.
- **INSTITUTO PARA A INOVAÇÃO NA FORMAÇÃO** (1999), *Hotelaria em Portugal - evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação*, INOFOR, Lisboa.
- **JENKINS JR., G.** (1986), *Financial Incentives* in Generalising from Laboratory to field settings, Edwin A. Locke, Lexington, MA: Lexington Books.
- **JOSÉ, L.** (1997), *Cultura Organizacional em estabelecimentos hoteleiros*, Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, ISCTE.
- **KESSLER, I.**, *Reward Systems*, in J. Stroeve (Eds), *Human Relations Management*, Acritical text, London, Routledge.
- **KETS DE VRIES, M.** (1998), *A Mística da Liderança*, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 4, (1), 97-116.
- **KIKER, B. e SANTOS, M.** (1991), "Human Capital and Earnings in Portugal", *Economics of Education Review*, 10, (3), 187-200.
- **KOTLER, P.** (1996), *Marketing for Hospitality & Tourism*, Prentice Hall.
- **KOVÁCS, I.** (1994), *Qualificações e mercado de trabalho*, Coleção Estudos, nº 13, IEFP.
- **LANSEN, H.** (1994), *Key issues in training and development*, in C. Brewster e A. Negewisch (Eds), *Policy and Practice in European Human Relation Management – The Price Waterhouse Cranfield Survey*, London, Toutledge.
- **LAWLER III, E.** (1984), *Strategic design of reward systems*, in C.J. Fombrum, N.M. Tichy e M.A. Devanna Eds, *Strategic Human Resource Management*, New York, John Wiley & Sons.

- **LAWLER III, E.** (1990), *Aligning organizational strategies and pay systems*, S. Francisco, Jossey Bass Inc. Publishers.
- **LAWLER, E., MOHRMAN, S. e LEDFORD, G.** (1995), *Creating high performance organizations*, S. Francisco, Jossey-Bass.
- **LAWRENCE, C.** (1996), *From Postmodernism to Postmodernism: An Anthology*, Oxford, Blackwell Publishers.
- **LAZEAR, E.** (1981), “Agency, Earnings Profiles, Productivity and Hours Restrictions, *The American Economic Review*, 71 (4), 606-620.
- **LAZEAR, E.** (1986), *Retirement from the Labour Force*, in O. Ashenfelter and R. Layard, eds., *Handbook of Labor Economics*, vol. 1, Amsterdam, North Holland.
- **LEBLANC, P., GONZALEZ, J. e OXMAN, J.** (1998), *Compensation and Benefits Review*, Copyright American Management Association, 30 (2), 59-68.
- **LEITE, A.** (1996), *Concentração bancária – um comentário*, Ciclo de Conferências: o sistema financeiro português (não publicado), Universidade Autónoma de Lisboa, (Março), 6.
- **LESSER, I.** (1995), *Reward systems*, in J. Stroeve (eds) *URM: A critical text*, London, Routledge.
- **LUCAS, R.** (1988), “On the Mechanics of Economic Development”, *Journal of Monetary Economics*, 22, (1), 3-42.
- **LUTHANS, F.** (1998), *Organisational Behaviour*, 8th Edition, Irwin McGraw-Hill.
- **MACHADO, J. e MATA, J.** (1998), *A distribuição dos salários em Portugal, 1982-1994*, *Boletim Económico* (trimestral), (Março), Banco de Portugal, Lisboa.
- **MADDEN, J.** (1985), *The persistence of pay differentials – the Economics of Sex Discrimination. Women and Work*. Larwood, Stromberg and Gutek (Ed.). USA, 65-74

- **MANKIW, N., ROMER, D. e WEIL, D.** (1992), “A Contribution to the Empirics of Economic Growth”, *Quarterly Journal of Economics*, 107, (2), 407-437.
- **MARCH, J.** (1991), *Exploration and Exploitation in Organisational Learning*, *Organisation Science*, 2, 71-87.
- **MARQUES, C. e CUNHA, M.** (1996), *Determinantes da gestão e relações com o mercado*, Dom Quixote, Lisboa.
- **MARTINS, A.** (1991), *Human Capital Earnings Functions: The Portuguese Case*, Universidade Católica Portuguesa
- **MARTINS, A.** (2000), *Capital intelectual: ensaio exploratório de modelo explicativo*, Lisboa.
- **MATOS SILVA, J.** (1986), *Avaliação do Impacto económico do Turismo em Portugal*, (Tese de Mestrado), ISE.
- **MATOS SILVA, J.** (1991), *O Turismo em Portugal* (Tese de Doutoramento) ISEG.
- **MCNAMARA, P.** (1999), “Making human capital productive”, *Business and Economic Review*, Columbia, (Out.-Dez.), 46, (1), 10-13.
- **MEDOFF e ABRAHAM** (1980), *Are those paid really more productive ?The case of experience*, *Journal of Human Resources*, 16, 1525-1533.
- **MELLOW, W.** (1983), “Employer Size and wages”, *Review of Economics and Statistics*, 22, 253-282.
- **MELYMUKA, K.** (2000), *Showing the value of brainpower*, (Março), 34, (13), 58-59.
- **MINCER, J.** (1970), The distribution of labor incomes: a survey with special reference to the human capital approach, *Journal of Economic Literature*, 7 (1), 1-26.

- **MINCER, J.** (1973), Investment in human capital and personal income distribution. in Atkinson, A. B. (ed.) *Wealth, income and inequality*. Middlesex: Penguin Books, 165-177.
- **MINCER, J.** (1974), *Schooling, Experience and Earnings*, NBER, New York.
- **MINISTÉRIO DA ECONOMIA** (1998), *Turismo – Uma Actividade Estratégica*, Revista Economia e Prospectiva, Vol. I, nº 4, Jan./Mar. 1998, GEPE, Ministério da Economia.
- **MINISTÉRIO DA ECONOMIA** (2001), *Revista Pequena e Média Empresa*, PME Excelência 2000 Serviços, IAPMEI.
- **MINISTÉRIO DAS FINANÇAS** (1998), *O impacto do Euro na economia portuguesa – as implicações sociais*, Estudo coordenado pela Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- **MINISTÉRIO DAS FINANÇAS** (2001), *Programa de Estabilidade e Crescimento* (actualização para o período de 2001-2004).
- **MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO** (2000), *Quadro Comunitário de Apoio III*. Portugal 2000-2006, Lisboa, Ed. Ministério do Planeamento.
- **MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO** (2000), *Quadro Comunitário de Apoio III, Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social*.
- **MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO** (2000), *Quadro Comunitário de Apoio III, Programa Operacional Educação* ((PRODEP III).
- **MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE** (1998), Departamento de Estatística, *Balanço Social 1998*, Séries estatísticas.
- **MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE**, Departamento de Estatística (1986, 1991 e 1998), *Quadros de Pessoal*, Informação em suporte magnético.

- **MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE**, Departamento de Estatística (1998), *Balanço Social*, Informação em suporte magnético.
- **MINTZBERG, H.** (1994), *The rise and fall of Strategic Planning: Reconceiving the roles of planning, Plans, Planners*, New York: Free Press.
- **MITCHELL T., LARSON, J. e JAMES, R.** (1997), *People in Organizations-An Introduction to Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, International Editions, 3rd. Edition, 473-509.
- **MOURA, E.** (2000), *Gestão dos Recursos Humanos – influências determinantes do desempenho*, Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, Lisboa, ISEG, 36.
- **MOURA, I.** (2000), *Estratégias de internacionalização do sector bancário*, Tese de Mestrado em Ciências de Gestão, (Março), Lisboa, ISCTE.
- **MUNFORD, K.** (1989), *Women Working: Economics and Reality*, Allen e Unwin Australia Pty Ltd, Australia.
- **MURPHY, K. e WELCH, F.** (1992), *The Structure of wages*, Quarterly of economics, (Fev.), 285-326.
- **NARASIMHA, S.** (2000), *Organizational Knowledge, Human Resource Management, and sustained competitive advantage: toward a framework*, CR, 10 (1).
- **NICHOLSON, N.** (1998), “How hardwired is human behavior?”, *Harvard Business Review*, 76 (4), 135-147.
- **NICKERSON, N.** (1996), *Foundations of Tourism*, Prentice Hall.
- **NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B. e WRIGHT, P.** (1996), *Human Resource Management – gaining a competitive advantage*, 2nd edition, Irvin, 453-553.
- **NONAKA, I.** (1994), “A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation”, *Organization Science*, 5 (1), Fev.

- **NONAKA, I. e TAKEUCHI, H.** (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.
- **OCDE** (2000), *Measuring the Role of Tourism in OECD Economies*.
- **ODIORNE, G.** (1984), *Strategic management of Human Resources*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- **OECD** (1989), *Infrastructure Policies for the 1990's*, OECD Forum for the Future Conference on Infrastructure Policies for the 1990's.
- **OECD** (1999), *Innovating Schools*, OECD, Paris.
- **OI, W.** (1962), *Labor as a Quasi-Fixed Factor*, *Journal of Political Economy*, 70, 412-538.
- **OLIVEIRA E CARMO, A.** (1995), *Diferenças salariais entre os sexos : da desigualdade à discriminação: um estudo de caso no sector dos restaurantes e hotéis*, Tese de Mestrado, ISCTE.
- **OMT** (1998), *Tourism Economic Report*, First Edition.
- **OMT** (2000), *Tourism Highlights 2000*, First Edition.
- **OSTERMAN, P.** (1997), *Choice of employment systems in internal labor markets*, *Industrial Relations*, 26, 46-57.
- **PASCALE, R., MILLEMANN, M. e GIOJA, L.** (1997), "Changing the way we change", *Harvard Business Review*, (Nov.-Dez.).
- **PEREIRA, M.** (1994), *Informatique Bancaire au Portugal: technologie, organisation et conditions sociales de travail*, Université Paris VII Denis Diderot, Paris, ISCTE.
- **PFEFFER, J.** (1994), *Competitive Advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston.
- **PFEFFER, J.** (1998), "Six dangerous myths about pay", *Harvard Business Review*, 76 (3), 109-152.

- **PINHO, P.** (1994), *Essays on Banking*, PhD Dissertation, City University Business School, London.
- **PINHO, P.** (1998), “Uma análise das tendências actuais da banca europeia”, *Revista da Banca*, nº 33 – Abril/Junho, Lisboa.
- **PINHO, P.** (1999), *Reprivatizações e Eficiência no Sistema Bancário Português*, Lisboa, Direcção-Geral de Estudos e Previsão do Ministério das Finanças, Documento de trabalho nº 13.
- **PLANO NACIONAL DE EMPREGO** (2000), *Portugal e a Estratégia Europeia para o Emprego*, MTS, Departamento de Estudos, Prospectiva e Planeamento, Lisboa.
- **PLASSARD, J. e TAHAR, G.** (1990), *Une validation comparée des theories recentes du salaire*, Proceedings Modeling the Labour Market, AEA, Strasbourg, Vol. 1.
- **POLACHEK, S. E SIEBERT, W.** (1993), *The Economics of Earnings*, Cambridge University Press.
- **POLANYI, M.** (1962), *The Unaccountable Element in Science*, Philosophy, 37, (139), (Jan.), 1-14.
- **POLANYI, M.**, (1956), *Personal Knowledge*, The University of Chicago Press, Chicago.
- **POLANYI, M.**, (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London.
- **PORTER, M.** (1980), *Competitive Strategies: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- **PORTER, M.** (1994), *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan.
- **PORTER, M.** (1998), *Construir as vantagens competitivas de Portugal*, Forum para a Competitividade, Lisboa.

- **PORTUGAL** (1980), Decreto-Lei nº 380/80, de 17 de Setembro (Quadros de Pessoal).
- **PORTUGAL** (1986), Resolução do Conselho de Ministros nº 34/86 (NUTs - Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins estatísticos).
- **PORTUGAL** (2000-2006), Ministério do Planeamento, Comissão Europeia (Decisão de 30.03.2000).
- **PRAHALAD, C. e HAMEL, G.** (1990), “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, (Maio-Junho), 79-90.
- **QUINTAS, M.** (1988), *Tratado de Hotelaria*, Lisboa, Instituto Nacional de Formação Turística.
- **QURESHI, Z.** (1995), Impact of Management Practises on Employee Effectiveness in South Asia : New approaches to Employee Management, *Employee Management in Developing Countries*, (3), 225-241.
- **RAPPAPORT, A.** (1999), “New thinking on how to link executive pay with performance”, *Harvard Business Review*, 77 (2), 144-152.
- **Revista “Economia Pura”**, *Por onde vai a economia portuguesa ?*, Ano III, Nº 32, Janeiro 2001.
- **RICH, J. e LARSON, J.** (1987), *Why some long-term incentives fail*, Incentives, cooperation, and Risk Sharing, Haig R. Nalbantian Totowa, NJ: Rowman & Littlefield.
- **RILEY, M.** (1991), *Human Resource Management – a guide to personnel practise in the hotel and catering industry*, Butterworth-Heinemann, 66-145.
- **ROCHA, I.**, Tratados de Amsterdão, União Europeia, Comunidade Europeia, CECA, CGGA, Acto Único, Porto Editora.

- **RODRIGUES, M. J.** (1988), *O sistema de emprego em Portugal – Crise e Mutações*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- **RODRIGUES, M. J.** (1991), *Competitividade e recursos humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- **RODRIGUES, M. J.** (1994), *Competitividade e recursos humanos – Dilemas de Portugal na construção da União Europeia*, 2ª ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- **ROGERS, C. e ROETHLISBERGER, F.** (1991), “Barriers and Gateways to Communication”, *Harvard Business Review*, Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success, HBSPC.
- **ROSEN, S.** (1986), *The theory of equalizing differences* in Ashenfelter and Layard, eds, *Handbook of Labor Economics*, 1, Amsterdam, North Holland.
- **RUSSEL, J., TERBORG, J. e POWERS, M.,** (1985), *Organizational performance and organizational level training and support*, *Personnel Psychology*, 38, 849-863.
- **SADLER, B.,** *Tourism: the environment, and sustainable development – a framework for analysis*, paper prepared for the CIDECE-CEPGA Seminar on the Evaluation of Tourism Impacts on the Environment, Lisboa.
- **SALOP, S.** (1979), “A Model of the Natural Rate of Unemployment”, *The American Economic Review*, 69, 117-125.
- **SANTOS, M.** (1995), *Education and Earnings Differentials in Portugal*, Dissertação de Doutoramento, Universidade do Porto.
- **SARAIVA, M.** (1997), *A avaliação nas Instituições de Ensino Superior em Portugal para uma educação de qualidade*, Lisboa.
- **SATHE, V.** (1996), *Culture and Related Corporate Realities*, caps. 1&2 (policopiado).

- **SCHEIN, E.** (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison Wesley.
- **SCHEIN, E.** (1988), *Organizational Psychology*, (3.ªed.), Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- **SCHEIN, E.** (1990), *Organizational Culture*, American Psychologist 45, (Fevereiro).
- **SCHULTZ, W.** (1961), “Investment in human capital”, *American Economic Review*, 51, (Março), 1-17.
- **SCHULTZ, W.** (1963), *The Economic Value of Education*, Columbia University Press, New York.
- **SHAW, M.** (1993), *Achiving equality of treatment and opportunity in the workplace*, Human Resources Management: Issues and Strategies, Addison-Wesley Publishers.
- **SILVA, J.** (1986), *Avaliação do impacto económico do turismo em Portugal*, Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia, Universidade Técnica de Lisboa.
- **SILVA, J.** (1991), *O Turismo em Portugal – uma análise de integração micro-macroeconómica*, Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia, Universidade Técnica de Lisboa.
- **SILVA, J.** (1998), *Turismo, o espaço e a economia*, GEPE, Ministério da Economia, DT 15-98.
- **SIMÕES, J.** (1993), *O capital humano dos trabalhadores e os argumentos de salários de eficiência: a explicação da dispersão salarial na indústria transformadora portuguesa*, Dissertação de Mestrado em Economia Europeia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- **SIMÕES, V.** (2000), *Conhecimento e Inovação para a Competitividade da Europa: Reflexões sobre uma Política Integrada para a Inovação*, documento preparado no âmbito da Preparação da Presidência Portuguesa da União Europeia.

- **SIMONS, R. e D' Ávila, A.** (1998), "How high is your return on management", *Harvard Business Review*, 76 (1), 71-80.
- **SINGER, M.** (1990), *Human Resources Management*, PWS-Kent Publishing Company.
- **SMITH, A.** (1987), *Inquérito sobre a natureza e as Causas da Riqueza das Nações*, 2ª ed., Vol. I, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- **SOLOW, R.** (1956), *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, Quarterly Journal of Economics, 70, (1).
- **SPARROW, P. e HILTROP, J.** (1994), *European Human Relation Management in transition*, Prentice Hall International, UK.
- **SPENCE, M.** (1974), *Market Signalling*, Cambridge, Harvard University Press.
- **STEWART III, G. et al** (1993), "Rethinking Rewards", *Harvard Business Review*, November-December.
- **STEWART, T.** (1999), *Capital Intelectual, A Nova Riqueza das Organizações*, Lisboa, Edições Sílabo.
- **TAUBMAN, P. e WALES, T.** (1973), *Higher Education, Mental Ability, and Screening*, Journal of Political Economy, 81 (1), 28-55.
- **TEECE, D.** (1982), *Towards an economic theory of the multiproduct firm*, Journal of Economic Behavior and Organization, 3, 39-63.
- **TEECE, D.** (1998), "Capturing Value from Knowledge Assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets, *California Management Review*, 40 (3).
- **THUROW, L.** (1975), *Generating Inequality*, New York, Basic Books.
- **TRINDADE, A.** (1997), *Turismo Português – Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade*, GEPE, Ministério da Economia.

- **UNIÃO EUROPEIA** (2000), Conclusões da Reunião de Responsáveis Governamentais de Turismo da UE, (Maio), Vilamoura, Portugal.
- **UNIVERSIDADE DO ALGARVE** (1999), *O Impacto do Turismo na Economia Portuguesa*.
- **VAN HEERDEN, J.** (2001), “Neoclássico – o que é demais ...”, *Revista “Economia Pura”*, (Fevereiro).
- **VAN WAGNER, M.** (1989), *Regional restructuring and earnings inequality in the U. S. 1973-1981*, Tese de Doutoramento, University of Texas at Austin, Ann Arbor, Michigan: University Microfilms International (UMI).
- **VIEIRA, J.** (1997), *A Economia do Turismo em Portugal*, Publicações Dom Quixote.
- **WEISS, A.** (1980), *Job Queues and Layoffs in Labor Market with Flexible Wages*, *Journal of Political Economy*, 88, 526-538.
- **WELLINGTON, A.** (1993), *Changes in the male/female wage gap, 1976-85*, *The Journal of Human Resources*, 23 (2), 437-463.
- **WILKINSON, J.** (1999), *Public Finance Review*, Copyright Sage Publications, 27 (4), 418-433.
- **WILLIS, R.** (1986), *Wage determinants: A Survey and reinterpretation of human capital earnings functions* in O. Ashenfelter and R. Layard, (eds), *Handbook of Labor Economics*, 1, Amsterdam, North Holland.
- **WILLIS, R. e ROSEN, S.** (1979), *Education and Self-Selection*, *Journal of Political Economy*, 87, 55-536.
- **YEUNG, A. e WONG, G.** (1990), Comparative analysis of the practises and performance of human resource management systems in Japan and the PRC, *Research in personnel and International human relation management*, (2), 147-170.

- **ZEHNDER, E.** (2001), "A simpler way to pay", Harvard Business Review, (Abril).

ÍNDICE REMISSIVO

- Activos intangíveis, 188, 189, 192, 214
- Antiguidade, IX, XII, 143, 250, 253,
263, 272, 278, 279
- Banca, X, 8, 12, 16, 22, 23, 25, 26, 30,
258, 261, 306, 307, 324
- Chegadas, X, 35, 36, 37, 38, 43, 45, 56,
57, 62, 63, 107
- Destinos, X, 37, 38, 41, 43, 45, 46, 49,
50, 52, 56, 60, 66, 73, 85, 87, 89, 92
- Dimensão, XIII, 6, 8, 9, 31, 34, 49, 51,
52, 72, 113, 116, 119, 127, 128, 130,
137, 148, 201, 213, 216, 217, 224,
233, 241, 252, 257, 267, 268, 269,
273, 274, 275, 281, 282, 287
- Diversificação, 6, 9, 37, 40, 46, 89, 203
- Economia, 8, 29, 35, 40, 47, 53, 55, 86,
112, 143, 144, 145, 173, 174, 183,
188, 199, 202, 211, 218, 222, 224,
255, 283, 308, 321, 325, 327
- Eficácia organizacional, 31, 234, 244
- Empreendimentos turísticos, 61, 94, 95
- Emprego, VI, 13, 19, 39, 40, 54, 81, 84,
86, 117, 120, 130, 132, 139, 142,
150, 159, 160, 161, 164, 166, 167,
169, 171, 173, 176, 198, 202, 205,
217, 218, 220, 221, 222, 224, 232,
240, 241, 282, 283, 288, 311, 326
- Ensino, VII, XI, 18, 29, 83, 117, 121,
126, 131, 141, 151, 153, 154, 155,
156, 157, 158, 159, 254, 261, 262,
285, 288, 306
- Estrangeiros, VI, XIII, 5, 8, 62, 63, 65,
67, 72, 73, 83, 85, 126, 130, 210,
249, 268
- Fluxos turísticos, 3, 42, 49, 68, 83, 92
- Formação, III, V, VI, VII, X, XI, 1, 2,
18, 23, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 41, 81,
85, 86, 92, 111, 113, 114, 115, 116,
117, 118, 119, 120, 121, 122, 123,
124, 127, 131, 135, 136, 140, 141,
142, 143, 144, 145, 146, 147, 149,
151, 152, 153, 154, 155, 158, 160,
161, 162, 163, 164, 165, 166, 167,
170, 172, 173, 184, 195, 198, 204,
205, 207, 211, 214, 215, 219, 221,
222, 225, 228, 232, 233, 240, 244,
245, 247, 248, 252, 253, 256, 269,
276, 277, 278, 279, 280, 281, 282,
283, 285, 286, 287, 288, 318
- Formação académica, III, V, VI, 1, 2,
23, 29, 31, 34, 115, 116, 120, 122,
151, 240, 245, 247, 253, 269
- Formação profissional, V, 30, 31, 85,
86, 111, 113, 114, 115, 116, 140,
142, 145, 146, 149, 151, 152, 162,
163, 173, 184, 195, 198, 205, 211,
215, 222, 233, 244, 256, 278, 279,
280, 282, 286

- hr/>
- Formação turística, 117, 118
- Gestão de recursos humanos, V, VII,
13, 19, 21, 31, 128, 131, 139, 164,
176, 206, 225, 232, 244, 288, 309
- Globalização, 6, 7, 47, 55, 113, 213,
218
- Grupo etário, 252, 257, 264, 268, 272,
273, 287
- Grupos, XII, 6, 7, 21, 51, 52, 72, 73, 94,
95, 107, 114, 117, 133, 136, 165,
172, 173, 184, 188, 190, 206, 219,
221, 231, 283
- Hotelaria, III, V, VI, XII, 1, 2, 3, 19, 34,
47, 50, 51, 60, 72, 93, 94, 96, 97, 99,
103, 109, 110, 111, 114, 115, 116,
117, 118, 119, 120, 125, 127, 130,
131, 132, 136, 137, 138, 142, 158,
216, 231, 233, 240, 242, 243, 245,
246, 248, 249, 250, 251, 252, 253,
256, 257, 258, 259, 260, 261, 262,
263, 264, 265, 266, 267, 268, 269,
272, 273, 274, 275, 276, 277, 278,
279, 280, 281, 285, 286, 287
- Investimento, III, VII, VIII, 2, 3, 5, 8, 9,
10, 30, 31, 33, 34, 53, 81, 85, 86, 88,
92, 93, 112, 128, 140, 141, 142, 144,
145, 146, 147, 148, 149, 151, 152,
160, 163, 164, 166, 167, 177, 180,
181, 182, 183, 184, 186, 188, 192,
193, 196, 198, 203, 204, 206, 208,
215, 216, 217, 222, 225, 245, 247,
248, 249, 252, 257, 258, 259, 260,
261, 262, 263, 264, 265, 266, 268,
269, 272, 273, 275, 276, 278, 279,
280, 282, 285
- Legislação, 5, 7, 21, 103, 125, 134, 135,
170, 175, 226, 249
- Mercados financeiros, 9
- Moeda, 6, 9, 85
- Nacionalizações, 5
- Novas tecnologias, 8, 13, 15, 29, 40, 53,
89, 116, 120, 219
- Oferta, V, VI, XIII, 1, 38, 41, 48, 49,
50, 52, 68, 72, 73, 74, 75, 81, 83, 84,
85, 86, 90, 93, 103, 104, 106, 118,
120, 121, 122, 139, 140, 142, 143,
145, 146, 156, 160, 166, 169, 175,
227, 228, 230, 240, 243, 245
- Outsourcing, 20, 115
- Performance, VIII, 26, 27, 28, 31, 32,
78, 130, 147, 164, 165, 169, 178,
181, 182, 183, 185, 186, 191, 196,
200, 201, 203, 204, 206, 207, 208,
210, 211, 223, 226, 227, 233, 234,
235, 236, 237, 238, 240, 241, 243,
244, 314, 316, 317, 319, 325, 326,
329
- Posicionamento, 8, 51, 73, 104, 211,
275, 287
- Preços, 10, 48, 52, 67, 71, 83, 85, 100,
104, 105, 106, 108, 169, 175, 200
- Procura, V, XIII, 1, 9, 10, 31, 41, 42,
47, 48, 49, 51, 52, 59, 65, 71, 74, 82,
85, 86, 87, 90, 91, 93, 101, 103, 104,

- 106, 107, 118, 120, 127, 129, 130,
139, 142, 143, 145, 148, 150, 152,
156, 166, 168, 172, 174, 175, 227,
228, 230, 231, 232, 236, 243, 245,
288
- Produtividade, 2, 3, 4, 32, 33, 81, 109,
111, 112, 116, 131, 132, 137, 142,
144, 145, 147, 152, 162, 163, 164,
166, 167, 168, 169, 171, 173, 183,
188, 189, 193, 196, 197, 202, 204,
206, 208, 209, 211, 212, 222, 230,
231, 236, 237, 243, 247, 248, 252,
255, 258, 264, 276, 277, 278, 279,
280, 281, 285, 286
- Produto hoteleiro, VI, 103, 105, 106
- Produto turístico, 38, 42, 47, 74, 83, 88
- Quadros de pessoal, 233
- Qualificação, III, VII, 18, 47, 54, 81,
83, 86, 92, 115, 117, 120, 122, 123,
131, 159, 160, 161, 173, 216, 219,
220, 221, 222, 227, 232, 233, 252,
257, 267, 269, 272, 273, 274, 275,
276, 281, 285, 286, 287
- Quantidade, 50, 53, 85, 97, 108, 141,
142, 153, 156, 190
- Receitas, X, XIII, 35, 36, 37, 38, 39, 40,
43, 47, 52, 55, 56, 57, 58, 66, 67, 89,
100, 108, 111, 163, 254
- Recursos humanos, VII, VIII, XIII, 3,
18, 23, 25, 26, 32, 34, 41, 53, 55, 86,
90, 92, 93, 109, 112, 114, 116, 117,
120, 128, 145, 159, 160, 164, 165,
178, 179, 180, 181, 185, 187, 190,
192, 195, 196, 200, 201, 203, 205,
206, 207, 209, 210, 211, 212, 213,
221, 223, 224, 225, 226, 228, 244,
307, 326
- Região, 44, 60, 61, 63, 65, 66, 85, 132,
138, 174, 216
- Remuneração, IV, VIII, XII, 21, 24, 26,
27, 32, 94, 95, 131, 136, 137, 138,
142, 143, 144, 145, 146, 152, 162,
163, 170, 174, 183, 187, 205, 215,
219, 224, 226, 228, 229, 232, 233,
236, 241, 242, 244, 247, 251, 252,
254, 255, 257, 258, 259, 260, 261,
262, 263, 265, 267, 268, 269, 270,
271, 272, 273, 275, 282, 287
- Retribuição, VI, 135, 188, 242, 243,
273
- Rotatividade, 23, 132, 133, 135, 170,
183, 185, 186, 241
- Sazonalidade, 47, 48, 49, 60, 66, 68, 72,
84, 85, 86, 88, 89, 90, 107, 120, 132,
133, 134, 242
- Serviços, X, 9, 10, 13, 19, 27, 35, 37,
39, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 71, 81, 85,
87, 89, 93, 94, 95, 101, 103, 105,
106, 112, 116, 117, 127, 128, 132,
133, 136, 137, 159, 160, 175, 181,
189, 195, 198, 199, 202, 211, 214,
235, 241, 250, 254
- Sindicatos, 22, 24, 171, 226, 244

Sistemas de recompensa, 25, 26, 171,
234, 244

Sucursais, 5, 8, 9, 268

Taxas salariais, III, VIII, 1, 2, 3, 31,
139, 142, 170, 172, 215, 217, 227,
245, 246, 247, 248, 251, 252, 253,
257, 258, 262, 264, 266, 267, 268,
269, 270, 273, 278, 280, 283, 285

Teoria do capital humano, VII, 139,
140, 141, 142, 143, 149, 166, 168,
169, 177, 180, 286

Teoria do crescimento económico, 144

Trabalhadores, III, 1, 4, 16, 18, 19, 20,
21, 22, 28, 32, 33, 47, 83, 86, 91,
102, 108, 109, 111, 115, 119, 132,
133, 134, 135, 136, 137, 138, 140,
142, 143, 144, 145, 146, 147, 150,
161, 162, 163, 164, 165, 167, 168,
170, 171, 172, 173, 174, 175, 176,
177, 178, 181, 182, 183, 184, 185,
186, 187, 189, 190, 195, 203, 204,
205, 207, 209, 211, 216, 218, 219,
220, 222, 223, 224, 226, 228, 230,
231, 232, 233, 234, 235, 237, 238,
239, 240, 241, 242, 243, 244, 248,
249, 250, 251, 253, 254, 255, 256,
258, 259, 260, 262, 263, 264, 266,
268, 269, 277, 278, 280, 281, 282,
283, 285, 287, 307, 327

Trabalho suplementar, 21, 134, 254,
255

Transporte, 39, 49, 51, 52, 60, 61, 93,
103, 163, 199, 241, 251, 255

Turismo, V, VI, X, XI, XIII, 1, 2, 3, 34,
35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 46,
47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56,
57, 59, 61, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 70,
71, 72, 73, 77, 80, 81, 82, 84, 85, 86,
87, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 98, 101,
103, 105, 106, 116, 117, 119, 120,
125, 126, 128, 158, 245, 308, 313,
314, 327

Turismo sustentável, 55, 82

Turistas, V, X, XIII, 35, 36, 37, 42, 44,
45, 46, 48, 50, 51, 52, 56, 57, 59, 61,
62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 72, 85,
86, 89, 90, 94, 117, 119, 120

Unidades hoteleiras, 72, 94, 96, 102,
118, 130, 267

Valor, XIII, 6, 21, 22, 30, 32, 33, 38,
50, 58, 61, 62, 66, 78, 80, 86, 97, 99,
100, 104, 120, 142, 143, 145, 149,
153, 159, 166, 169, 177, 178, 181,
182, 185, 187, 188, 189, 190, 191,
192, 193, 194, 195, 196, 198, 206,
207, 212, 213, 214, 218, 219, 224,
225, 226, 227, 229, 230, 233, 236,
237, 238, 239, 242, 254, 258, 260,
265, 278, 279, 280

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| A. SALLEZ, 166, 299 | BROWN, M., 302 |
| ABRAHAM, 314 | BRUNELLI, M., 302 |
| AGUIAR, J., 298 | BURMAN, A., 302 |
| ALLEE, V., 298 | BUTLER, T., 302 |
| ALMEIDA, P., 298 | CABRAL-CARDOSO, C., 303 |
| ALVES MARQUES, C., 298 | CAIN, G., 303 |
| ALVES, M., 299 | CÂMARA, P., 303 |
| ALVES, R., 299 | CAMPOS E CUNHA, R., 303 |
| AMBRÓSIO, V., 299 | CARDOSO, A., 303 |
| ANIBAL, A., 299 | CAVACO, C., 303 |
| ASHTON, O., 299 | CÉLESTIN, J., 303 |
| AYDALOT, P., 166, 299 | CHAGAS LOPES, M., 304 |
| AZEVEDO, J., 300 | CHISWICK, B., 304 |
| BAPTISTA,, 300 | COHEN, D., 304 |
| BARRO, R., 300 | COLLINS, J., 304 |
| BARROS, P., 300 | COLVIN, G., 304 |
| BASTOS, N., 300 | CONNER, D., 305 |
| BEAUMONT, P., 300 | CORDEIRO, A., 305 |
| BECKER, G., 300, 301 | COSTA, C., 305 |
| BEN-PORATH, Y., 301 | COSTA, J., 305 |
| BENTO, P., 301 | COSTA, V, 299 |
| BERTRAND, O., 301 | COURTNEY, H., 306 |
| BLAIR, M., 301 | COWELL, F., 306 |
| BLAUG, M., 301 | CUNHA, L., 306 |
| BOELLA, M., 301 | CUNHA, M., 303, 313 |
| BOGALHO, S., 301 | DAFT, R., 306 |
| BORJAS, G., 302 | DAVENPORT, T., 306 |
| BOUDON, R., 302 | DELANEY, J., 306 |

DEMONT, M., 306	HILTROP, J., 322
DEVANNA, M., 307	HOFSTEDE, G., 311
DIJK, J., 307	HOLLENBECK, J., 316
DOBBS, K., 308	HOLZER, H., 311
DRUCKER, P., 308	HUSELID, M., 306
DZINKOWSKI, R., 308	JAMES, R., 316
ECO, U., 308	JENKINS JR., G., 311
EDVINSSON, L., 308	JOSÉ, L., 311
ELLIOT, R., 308	KESSLER, I., 311
FELSTEAD, A., 299	KETS DE VRIES, M., 311
FERNALD, L., 308	KIKER, B., 311
FERNANDES, J., 308	KIRKLAND, J., 306
FERNANDES, N., 308	KOCHAN, T., 301
FIGURA, S., 309	KOTLER, P., 312
FITZSIMONS, P., 309	KOVÁCS, I., 312
FOLMER, H., 307	LANSEN, H., 312
FOMBRUN, C., 307	LARSON, J., 316, 320
FREIRE, A., 309	LAWLER III, E., 312
FROTA, M., 309	LAWLER, E., 312
GARCIA, C., 309	LAWRENCE, C., 312
GARVIN, D., 309	LEBLANC, P., 312
GATES, B., 309	LEDFORD, G., 312
GERALDES, M., 309	LEITE, A., 300, 313
GERHART, B., 310, 316	LESSER, I., 313
GIOJA, L., 317	LUCAS, R., 313
GLINOW, M., 310	LUTHANS, F., 313
GOMEZ- MEGIA, L., 310	MACHADO, J., 306, 313
GONZALEZ, J., 312	MADDEN, J., 313
GOUVEIA, M., 310	MANKIW, N., 313
GUZZO, R., 310	MARCH, J., 313
HAMEL, G., 319	MARQUES, C., 313
HERZBERG, F., 310	MARTINS, A., 313, 314

- MARVÃO, J., 309
MATA, J., 313
MATOS SILVA, J., 314
MCNAMARA, P., 314
MEDOFF, 302, 314
MELLOW, W., 314
MELYMUKA, K., 314
MILKOVICH, G., 310
MILLEMANN, M., 317
MINCER, J., 314
MINTZBERG, H., 315
MITCHELL T., 316
MOHRMAN, S., 312
MOURA, E., 316
MOURA, I., 316
MUNFORD, K., 316
MURPHY, K., 316
NARASIMHA, S., 316
NICHOLSON, N., 316
NICKERSON, N., 316
NOE, R., 316
NONAKA, I., 316, 317
NOYELLE, T., 301
O'NEIL, J., 304
ODIORNE, G., 317
OI, W., 317
OLIVEIRA E CARMO, A., 317
OSTERMAN, P., 317
OXMAN, J., 312
PAELINCK, J., 166, 299
PASCALE, R., 317
PEREIRA, M., 317
PFEFFER, J., 318
PINHO, P., 318
PLASSARD, J., 318
POLACHEK, S., 318
POLANYI, M., 318
PORTELA, J., 308
PORTER, M., 319
POWERS, M., 320
PRAHALAD, C., 319
PRUSAK, L., 304
QUINTAS, M., 319
QURESHI, Z., 319
RAPPAPORT, A., 319
RICH, J., 320
RILEY, M., 320
ROCHA, I., 320
RODRIGUES, M. J., 320
ROETHLISBERGER, F., 320
ROGERS, C., 320
ROMER, D., 313
ROSEN, S., 320, 324
RUSSEL, J., 320
SADLER, B., 321
SANTOS, J., 309
SANTOS, M., 311, 321
SARAIVA, M., 321
SATHE, V., 321
SCHEIN, E., 321
SCHULTZ, W., 321
SHAW, M., 321
SIEBERT, W., 318
SILVA, J., 322

SIMÕES, J., 322	TICHY, N., 307
SIMÕES, V., 322	TRINDADE, A., 323
SIMONS, R., 322	VAN HEERDEN, J., 323
SINGER, M., 322	VAN WAGNER, M., 324
SMITH, A., 322	VIEIRA, J., 324
SOLOW, R., 322	VIGUERIE, P., 306
SPARROW, P., 322	Waldroop, J., 302
SPENCE, M., 323	WEIL, D., 313
STEWART III, G., 323	WELCH, F., 316
STEWART, T., 323	WELLINGTON, A., 324
TAHAR, G., 318	WILKINSON, J., 324
TAKEUCHI, H., 317	WILLIS, R., 324
TAVARES, J., 310	WONG, G., 324
TEECE, D., 323	WRIGHT, P., 316
TERBORG, J., 320	YEUNG, A., 324
THUROW, L., 323	ZEHNDER, E., 324